

Junio 2015

Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas^{p8} / Junta General de Accionistas^{p24} / Remuneración de los consejeros^{p28} / Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración^{p40} / Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo^{p46} / Opinión de los consejeros sobre el nuevo marco de Gobierno Corporativo^{p52} / Conclusiones^{p56} / Anexos^{p62}

Consejos de Administración de empresas cotizadas





Siglas y acrónimos

CA: Comisión de Auditoría

CBG: Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (Publicado en febrero de 2015)

CI: Consejero Independiente

CIC: Consejero Independiente Coordinador

CIM: Consejero Independiente Medio

CN: Comisión de Nombramientos

CR: Comisión de Retribuciones

CN&R: Comisión de Nombramientos y Retribuciones

CUBG: Código Unificado de Buen Gobierno (Código “Conthe” 1996 y actualización de 2013)

GEI: Grandes Empresas del Ibex (Banco Santander, BBVA, Iberdrola, Inditex, Repsol y Telefónica)

IAGC: Informe Anual de Gobierno Corporativo

IAR: Informe Anual sobre Remuneraciones

JGA: Junta General de Accionistas

LSC: Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo

Propuesta de Directiva: Propuesta de Directiva COM (2014) 213 final del Parlamento Europeo y del Consejo

TI: Tecnologías de la Información

Índice

Siglas y acrónimos	2	6. Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo	46
1. Introducción	4	6.1. Unificación de cargos <i>versus</i> separación de cargos (presidente y primer ejecutivo)	46
2. Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas	8	6.2. Relevancia y valoración de la figura del consejero independiente coordinador	48
2.1. Consejo de Administración	8	6.3. Porcentaje de Consejeros Independientes en el Consejo	49
2.2. Evaluación del Consejo	15	6.4. Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo	50
2.3. Acciones para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración	18	7. Opinión de los consejeros sobre el nuevo marco de Gobierno Corporativo	52
2.4. Comisiones consultivas	20	7.1. Impacto de las nuevas Recomendaciones del Código de Buen Gobierno	52
3. Junta General de Accionistas	24	7.2. Modificaciones introducidas por la Ley de Sociedades de Capital	54
3.1. Relevancia de la JGA en el Gobierno Corporativo de las compañías	24	8. Conclusiones	56
3.2. Acciones realizadas por las compañías como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA del primer semestre de 2014	26	Bibliografía	60
4. Remuneración de los consejeros	28	Anexos	62
4.1. Situación actual de los sistemas retributivos de los consejeros	28	Anexo I. Remuneración de los consejeros independientes por sector de actividad	62
4.2. Remuneración de los consejeros independientes (CI)	30	Anexo II. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición en el Consejo y en las principales comisiones	66
4.3. Normativa sobre la supervisión de la retribución de los consejeros externos y ejecutivos: últimas novedades internacionales	36	Anexo III. Estadísticas por sector de actividad	71
5. Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración	40	Anexo IV. Cuadro comparativo entre el Código de Buen Gobierno y la LSC	79
5.1. Datos relativos al Consejo de Administración	41	Agradecimientos	90
5.2. Datos relativos a las comisiones	43	Personas de contacto	90
5.3. Datos relativos al grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CBG	44		

1. Introducción

Este último año viene marcado por una profunda transformación del modelo de Gobierno Corporativo español como consecuencia de la aprobación de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, (LSC), así como la publicación del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, (CBG), el pasado 24 de febrero de 2015.

La modificación de la LSC tiene como objetivo principal generar mayor confianza para los inversores nacionales e internacionales en el tejido empresarial español, reforzando los sistemas de Gobierno Corporativo de las grandes compañías. Introduce normas de obligado cumplimiento que garanticen, tal y como establece su propia Exposición de Motivos, **la mejora del control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas y la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades**. Esta reforma incorpora a la LSC doce recomendaciones contenidas en el anterior Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) siguiendo las propuestas realizadas por la Comisión de Expertos en Gobierno Corporativo en su Estudio de 14 de octubre de 2013¹.

Por su parte, el nuevo CBG, bajo el mismo principio de “cumplir o explicar”, establece nuevas recomendaciones que suponen una evolución del Gobierno Corporativo en España conforme a las tendencias y buenas prácticas internacionales. Recoge una serie de principios que luego concreta y especifica en las 64 recomendaciones (frente a las 53 existentes en la versión

del CUBG de 2013 que actualiza la versión de 2006). Se han introducido 23 nuevas recomendaciones, 12 han sido eliminadas al incorporarse a la LSC y 21 han sido modificadas. Incorpora, entre otros aspectos, nuevas medidas de transparencia en las Juntas Generales de Accionistas (JGAs) y de evaluación en los Consejos, establece recomendaciones sobre la composición del Consejo y sus comisiones, la retribución de los consejeros, el incremento del peso de los Consejeros Independientes, el refuerzo de las funciones del CIC, el impulso de la diversidad de género en los Consejos, e incluye, por primera vez, el tema de la responsabilidad social corporativa (RSC).

En este contexto, esta sexta edición del **Informe de PwC 2015 sobre Consejos de Administración de empresas cotizadas** (en adelante “**Informe de PwC 2015**” o “**Informe**”), como en ediciones anteriores, se ha realizado con un triple objetivo:

- Facilitar referencias de la situación del Gobierno Corporativo en las principales compañías cotizadas españolas, para contribuir al mejor hacer de sus Consejos de Administración.
- Fomentar la reflexión y el debate sobre los grandes aspectos y tendencias de buen gobierno tanto en España como en los grandes mercados internacionales.
- Servir como documento de consulta sobre las prácticas de Gobierno Corporativo y sobre la valoración de los consejeros acerca de los Consejos

¹ Comisión de Expertos designada por el Ministerio de Economía y Sostenibilidad en Mayo de 2013 con el objetivo de ampliar el actual marco de Gobierno Corporativo en España. La Comisión publicó en Octubre de 2013 el Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas.

de sus compañías, con especial atención, este año, a los cambios acaecidos tanto a nivel normativo como en el Código de Buen Gobierno.

Para la elaboración del Informe, se ha analizado la evolución de cuestiones que ya fueron contempladas en ediciones anteriores y se han eliminado algunos temas sobre los que existía un elevado nivel de consenso en las respuestas de nuestros entrevistados.

Asimismo, se han incorporado nuevos temas que han adquirido una mayor relevancia en el último año:

- Se ha incluido la valoración de los consejeros en relación con nuevas funciones del Consejo de Administración y de las principales comisiones consultivas (Comité de Auditoría y Comisión de Nombramientos y Retribuciones), así como sobre nuevos ámbitos de involucración del Consejo.
- Se ha preguntado por las actuaciones que, en opinión de los consejeros, podrían contribuir a un mayor grado de independencia del Consejo de Administración.
- Se ha preguntado por el impacto que tendrán en la mejora del Gobierno Corporativo de las compañías en España, algunas recomendaciones del nuevo CBG y los requerimientos establecidos en la LSC.

Al igual que en la pasada edición, se ha completado y, en su caso, comparado los resultados de algunos de los apartados del **Informe** con la información proveniente de otros estudios publicados

por PwC USA², al objeto de tener una visión más amplia del análisis de los resultados.

Este año, además, teniendo en cuenta los importantes cambios normativos introducidos por la LSC y la aprobación del nuevo CBG, se ha considerado necesario dotar de una mayor utilidad práctica al **Informe de PwC 2015** mediante la incorporación de una Separata con un cuadro comparativo que incluye las 64 recomendaciones recogidas por el CBG con su correspondencia normativa en la LSC, en caso de que esta exista.

Siguiendo con el esquema de los **Informes** de años anteriores, se ha seleccionado una muestra de 50 compañías entre las que se encuentran todas las del Ibex, así como otras con cierta relevancia en el ámbito nacional. Para un mejor análisis, hemos segmentado las sociedades en cuatro grandes grupos:

- i) Grandes Empresas del Ibex (GEI), conformado por las seis cuyas capitalizaciones bursátiles, a 1 de abril de 2015, superaban los 24.000 millones de euros. Cabe señalar que se ha incluido su análisis cuando la diferencia con respecto al total de la muestra es significativa.
- ii) Empresas del Ibex (34 compañías) a 31 de diciembre de 2014. (Incluye las GEI).
- iii) Empresas no Ibex de cierta relevancia (16 compañías).
- iv) Total de la muestra (50 compañías).

El contenido del **Informe**, ha quedado dividido en ocho capítulos:

1. Introducción
2. Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas
3. Junta General de Accionistas
4. Remuneración de los consejeros
5. Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración
6. Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo
7. Opinión de los consejeros sobre el nuevo marco de Gobierno Corporativo
8. Conclusiones

El **Informe** se completa con cuatro anexos:

- Anexo I: Recoge la remuneración mínima, mediana y máxima del CI por empresa y por sector de actividad (de acuerdo a los Índices Sectoriales establecidos por la Bolsa de Madrid).

- Anexo II: Detalla los conceptos retributivos de los CI de las 50 empresas analizadas.

- Anexo III: Recoge las estadísticas de datos públicos, segmentadas por sector de actividad (de acuerdo a los Índices Sectoriales establecidos por la Bolsa de Madrid).

- Anexo IV: Cuadro comparativo entre el CBG y la LSC.

Los datos que aparecen en los capítulos sobre “Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas”, “Junta General de Accionistas”, “Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo” y “Opinión de los consejeros sobre el nuevo marco de Gobierno Corporativo” se han obtenido a través de entrevistas a miembros de Consejos pertenecientes a 40 compañías cotizadas españolas (30 compañías del Ibex, incluidas las 6 GEI, y 10 no Ibex, a 31 de diciembre de 2014).

Para la realización de las entrevistas, se ha empleado un cuestionario común con el objeto de realizar un tratamiento homogéneo de la información obtenida y una comparación entre las sociedades. La mayoría de las preguntas del cuestionario contaban, para su

² PwC's 2014 Annual Corporate Directors Survey-Trends shaping governance and the board of the Future-. Informe ACDS PwC US-2014.

respuesta, con escalas de valoración numéricas para facilitar el tratamiento de los datos, aunque también se han incluido algunas preguntas abiertas.

Las cifras y conceptos de los capítulos “Remuneración de los consejeros” y “Estadísticas” provienen del análisis de la información pública de las 50 compañías objeto de estudio: Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGCs), Informes Anuales de Retribuciones (IARs), Estatutos Sociales, Reglamentos del Consejo y comisiones, páginas web corporativas, entre otros.

Las opiniones que aparecen en el capítulo “Conclusiones”, reflejan la posición de PwC, basada tanto en el análisis de los capítulos anteriores, como en las ideas que, los abajo firmantes, se sienten llamados a expresar.

Se espera que esta sexta edición del **Informe de PwC 2015** constituya, un año más, un documento de referencia sobre la situación de las principales sociedades cotizadas españolas, así como sobre las preocupaciones y expectativas de sus consejeros.



Mario Lara
Socio responsable del
Programa de Consejos de
Administración de PwC



Luis Ferrándiz
Senior advisor, experto
en Consejos de
Administración de PwC



Claudia Morante
Senior manager de
Governance,
Risk & Compliance de PwC



Jimena de la Viuda
Asociada senior de PwC

2. Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas



2.1. Consejo de Administración

2.1.1. Valoración del Consejo en el desarrollo de las diversas funciones indelegables que desempeña

La aprobación de la LSC eleva a rango normativo la definición de las facultades del Consejo de Administración que no son susceptibles de ser delegadas, muchas de las cuales venían recogidas en el anterior CUBG. Por este motivo, se pidió a los consejeros que valoraran el desempeño de su Consejo en las diversas funciones indelegables, incorporando aquellas que han sido introducidas por la LSC, como son, *la Política de control y gestión de riesgos, incluyendo los fiscales o la Determinación de la estrategia fiscal.*

Las valoraciones de los consejeros sobre las distintas funciones desarrolladas por el Consejo siguen siendo positivas, con puntuaciones que oscilan entre 6,4 y 8,4. El desempeño del Consejo en materia de *Aprobación de inversiones u operaciones de elevada cuantía o especiales características, que tengan carácter estratégico o especial riesgo fiscal* ha obtenido la puntuación media más elevada (8,4) probablemente influido por la elevada sensibilidad social que existe en estos últimos tiempos respecto a las operaciones de especial riesgo para las compañías y la mayor exigencia en el nivel de control que se espera de los Consejos de Administración. En segundo lugar, manteniendo la posición del año pasado, se encuentra la

Política de dividendos y de autocartera con sus límites con una valoración media ligeramente superior a la del año pasado (8 frente a 7,6 en 2013).

Cabe destacar que la *Determinación de la estrategia fiscal* ha sido la materia que ha obtenido la valoración más baja (6,4), con un 10% de los encuestados que lo han valorado entre 1 y 4. Su baja puntuación se justificaría en la novedad que supone este ámbito de responsabilidad según la LSC. (Gráfico 1.B)

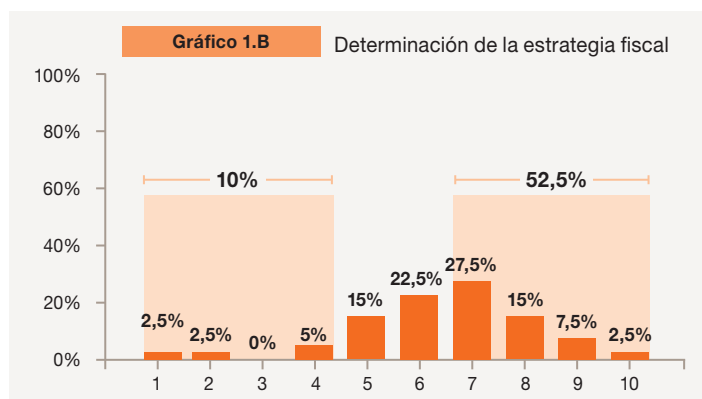
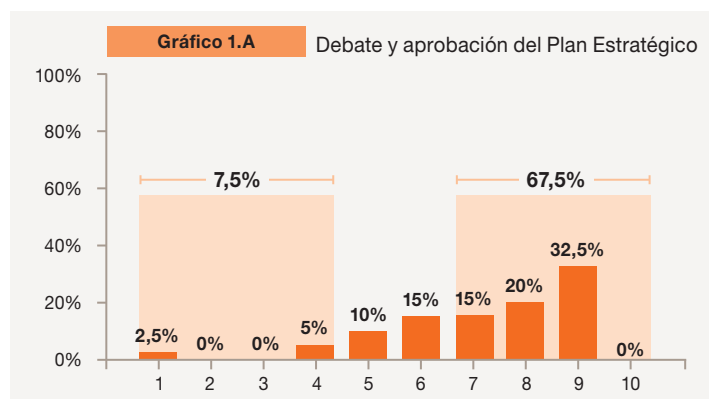
Ha sorprendido que el *Debate y aprobación del Plan Estratégico* (7,2) constituya la segunda valoración media más baja, si bien solo un 7,5% de los encuestados lo valoraron entre 1 y 4, lo que nos indica que es un ámbito en el que los propios consejeros esperan incrementar su involucración (Gráfico 1.A). Por otro lado, al igual que en el pasado año, el **Informe ACDS PwC US-2014** establece que el 62% de los consejeros americanos encuestados considera que la planificación estratégica es uno de los temas que

requerirá una mayor atención en el futuro en sus Consejos.

Respecto de las empresas del Ibex, las valoraciones medias dadas a las distintas funciones vuelven a ser este año algo superiores a las del total de la muestra, situándose entre 6,6 y 8,5 y manteniendo el mismo orden de prioridad.

Gráfico 1

Valoración del Consejo en el desarrollo de las funciones indelegables que marca la LSC



“Debería realizarse la planificación de la sucesión”.

Consejero Ibex

2.1.2. Aspectos que requerirán una mayor involucración del Consejo en el futuro

Como en años anteriores, se ha preguntado a los encuestados sobre los aspectos que consideran que requerirán más atención por parte de su Consejo en un futuro próximo. Este año, se han eliminado algunas cuestiones analizadas el año pasado e incorporado otras, tales como, la determinación de la *estrategia fiscal*, la *Planificación de la estrategia o la Planificación de la sucesión*. Los resultados muestran que todos los ámbitos planteados son de interés para los consejeros.

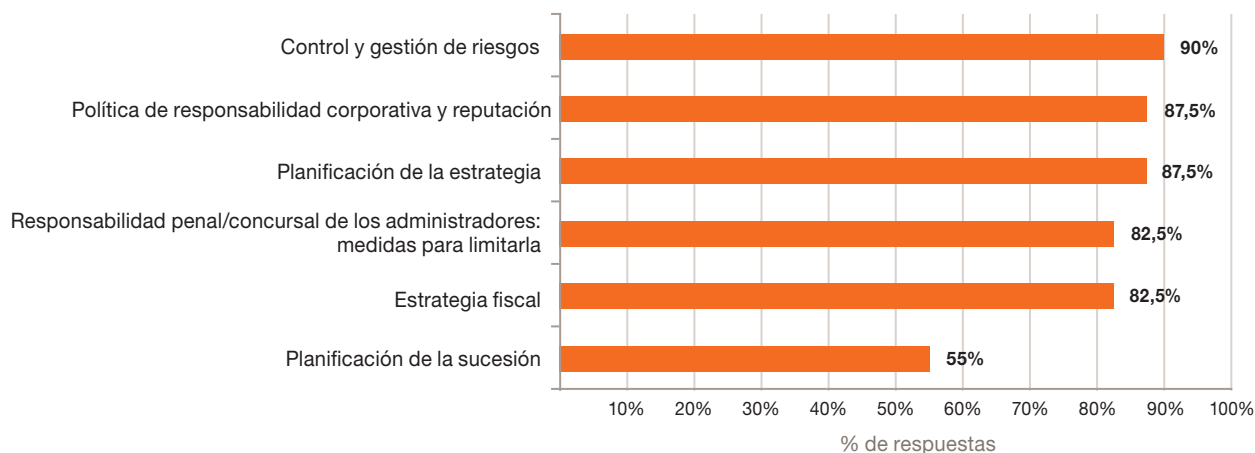
- La mayoría de los entrevistados (90%) ha incluido entre los aspectos que requerirán una mayor involucración el *Control y gestión de riesgos*, lo cual demuestra su continua preocupación en esta materia.
- La *Planificación de la estrategia* (87,5%) y la *Política de responsabilidad corporativa y reputación* (87,5%) son los siguientes ámbitos que más resaltan los entrevistados.

- Es igualmente destacable la importancia otorgada a la *Estrategia fiscal* y a la *Responsabilidad penal/concursal de los administradores*, las cuales han sido consideradas por un 82,5% como uno de los campos que requerirán una mayor atención en el futuro por parte del Consejo.
- En este sentido, será necesario que las Compañías reflexionen en relación con su posición ante los asuntos fiscales, actualizando los parámetros de su estrategia fiscal de forma consistente con los objetivos del Grupo. ¿Cómo se explicita su estrategia fiscal? ¿Cubre todos los impuestos? ¿Está integrada en la organización?
- El aspecto que menos votos ha recibido ha sido el relativo a la *Planificación de la sucesión*, que sólo ha sido considerado por un 55% de los consejeros como uno de los puntos de mayor involucración por el Consejo en un futuro próximo.

Respecto a este último punto, el **Informe Study of CEOs**,

Gráfico 2

Aspectos de mayor involucración por parte del Consejo en el futuro



Base: 194 respuestas de 40 compañías entrevistadas

* El sumatorio de los porcentajes es superior a 100, ya que los entrevistados podían marcar más de un aspecto.

Governance, and Success 2014³, muestra que las sucesiones planificadas de los primeros ejecutivos mejoran en el primer año el retorno para el accionista en más del 12% respecto a las no planificadas. En 2014 el 86% de los cambios de primer ejecutivo en estas grandes compañías fue planificado.

Por su parte, el Informe **ACDS PwC US-2014** los consejeros americanos opinan que las áreas que requerirán una mayor dedicación a futuro son los riesgos de la Cyberseguridad (65%), la planificación estratégica (62%), la estrategia en TI (Tecnologías de la Información) (48%) y la gestión de riesgos (48%).

Adecuación del gobierno fiscal corporativo a la Ley de Sociedades de Capital

La visión de PwC



³ En el Informe *Study of CEOs, Governance, and Success 2014* elaborado por Strategy& (consultora estratégica de PwC), se utiliza una muestra de 2.500 compañías con mayor capitalización mundial.

2.1.3 Involucración del Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo de la compañía

Como ya se ha visto anteriormente, la gestión de riesgos en las empresas sigue ganando importancia en la agenda de los Consejos debido a los crecientes requisitos normativos y recomendaciones de los supervisores y reguladores. El nivel de involucración del Consejo en este ámbito cobrará, en 2015, una mayor relevancia debido a la entrada en vigor de la LSC. Como se indicó al inicio de este capítulo,

esta Ley establece como facultad indelegable del Consejo de Administración la gestión de riesgos⁴, incluidos los fiscales, debiendo apoyarse para la supervisión de los mismos en la CA⁵. Además, el nuevo CBG dedica las Recomendaciones 45⁶ y 46⁶ a la supervisión de los riesgos en las compañías cotizadas.

Los resultados revelan una alta implicación por parte de los Consejos en la gestión de riesgos, obteniendo una

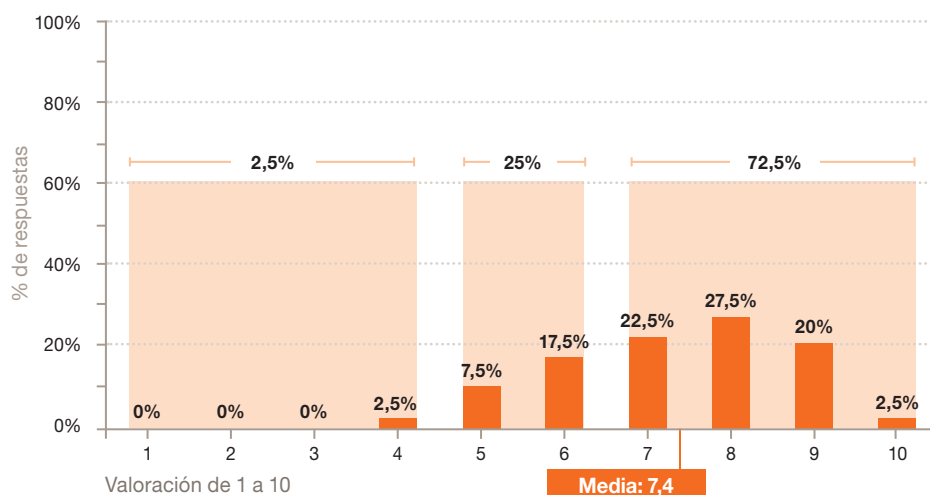
valoración media de 7,4. Cabe destacar que solo un 2,5% de los encuestados considera insuficiente esta involucración, a diferencia de lo que ocurría el año pasado, donde un 7,8% de los encuestados lo valoraba por debajo de 5. (Gráfico 3)

En el caso de las GEI, la implicación por parte de los Consejos en la gestión de riesgos es algo superior (7,8) y ninguna considera insuficiente (valoración menor a cinco) esta involucración.

“El grado de involucración del Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo debe mejorarse”.

Consejero Ibex

Gráfico 3
Involucración del Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo de la compañía



En relación con la supervisión de los riesgos, el Informe **ACDS PwC US-2014** pone de manifiesto que, a medida que el entorno en el que se desenvuelven las compañías es más complejo, la supervisión del riesgo resulta más difícil, por lo que los consejeros se sienten menos

cómodos en la comprensión del apetito al riesgo de su empresa. El 51% considera que el Consejo entiende “muy bien” el apetito al riesgo de la compañía, lo que supone una caída de once puntos porcentuales desde hace dos años. Esto puede deberse a diversos factores,

incluyendo desde el impacto de las nuevas tecnologías y nuevos riesgos en la empresa, a una economía dinámica cada vez más global, a la incertidumbre política y a un entorno más activo de los procesos de consolidación en diferentes sectores (fusiones y adquisiciones).

⁴ **Art.529.ter LSC**- Establece como una de las facultades indelegables del Consejo: “1.b) la determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.”

⁵ **Art.529.quaterdecies LSC**- Establece como una de las funciones que debe tener la CA: “4.b) supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.”

⁶ **Recomendación 45:** “Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.

b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.

c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.

d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.”

Recomendación 46: “Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.

b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.

c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.”

2.1.4 Grado de relevancia otorgada desde el Consejo a los principales riesgos que afectan a las compañías

Los Consejos vuelven a conceder este año la mayor importancia a los *riesgos de cumplimiento/legales* (valoración media de 8,5) con un 50% de las valoraciones entre 9 y 10. Este interés se verá previsiblemente incrementado por la aprobación, el pasado mes de marzo, de la Ley Orgánica 1/2015 de Reforma del Código Penal⁷, en relación con la exoneración de responsabilidad de las personas jurídicas y sus administradores mediante la implantación de un Modelo de Prevención de Delitos, así como del cumplimiento de las Recomendaciones del CBG respecto al establecimiento de una función interna de control y gestión de riesgos cuya supervisión se encomiende a la CA o a otra Comisión especializada⁸.

A los riesgos de cumplimiento/legales le siguen, en relevancia otorgada, los *riesgos*

reputacionales (valoración media de 8,3) y los *riesgos financieros* (valoración media de 8,1). El resto de riesgos han sido valorados con puntuaciones medias que fluctúan entre 7 y 7,9. (Gráfico 4)

En relación con los *riesgos fiscales*, el hecho de que la LSC incluya su supervisión como una de las facultades indelegables del Consejo, conlleva que la planificación y definición de la función fiscal corporativa dentro de las grandes empresas cotizadas españolas cobre una mayor importancia de lo que hoy le otorgan los miembros de Consejos encuestados.

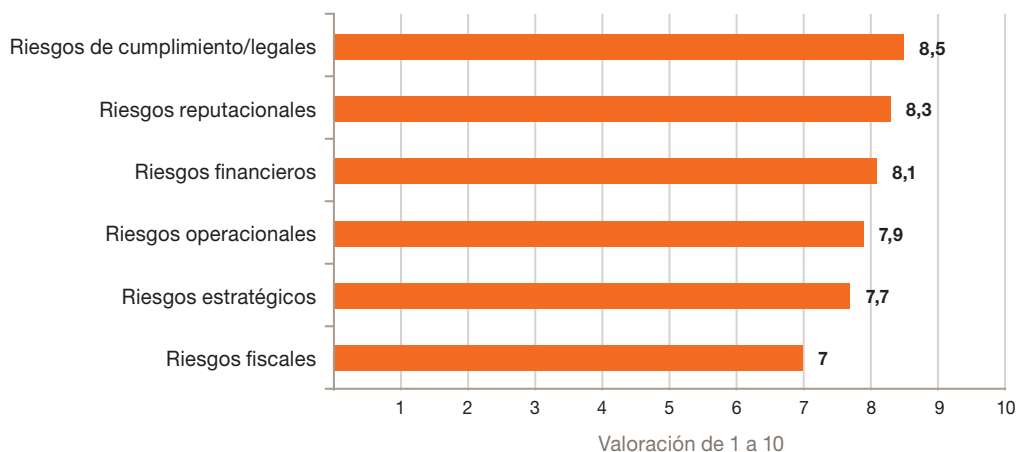
En este sentido, será necesario disponer de una política de control y gestión de riesgos fiscales adecuada al perfil corporativo, consistente con la política general de gestión de riesgos y en línea con los sistemas y procesos de la compañía.

“Es necesario que se incremente su debate (de los principales riesgos) en el Consejo”.

Consejero Mercado Continuo

Gráfico 4

Relevancia otorgada desde el Consejo a los principales riesgos que afectan a las compañías



Además de los riesgos antes mencionados, nuestros entrevistados han manifestado su preocupación por otros como los medioambientales, los geo-políticos o los tecnológicos. Cabe destacar que el **Informe ACDS PwC**

US-2014 refleja el mayor interés que muestran los consejeros por tener una gestión de riesgos TI en la compañía, alineada con su estrategia global, y que proporcione información de valor al Consejo para su efectiva supervisión. En

línea con lo anterior, no es de extrañar que un 38% de los consejeros manifieste que sus Consejos cuentan con asesores externos para la gestión de riesgos TI, comparado con un 27% que lo manifestaba en el 2012.

⁷ Ley Orgánica 1/2015 de reforma del Código Penal, de 31 de marzo de 2015 que entrará en vigor el día 1 de julio de 2015.

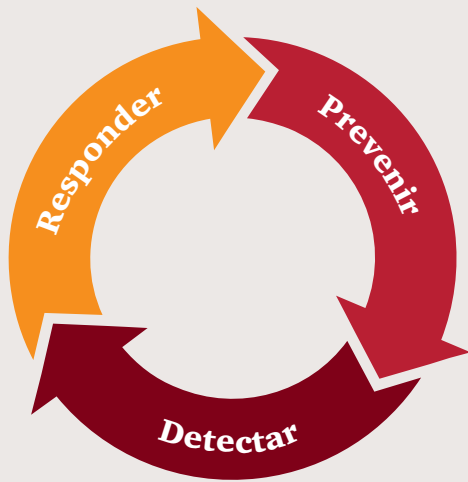
⁸ Recomendación 46 CBG: “Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.

b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.

c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.”

La función de cumplimiento



En PwC pensamos que contar con sistemas de cumplimiento permite a las organizaciones identificar los riesgos más relevantes, a los que se enfrentan a la hora de dar respuesta a la regulación que les aplica, establecer medidas para controlarlos aprovechando si es posible las ya existentes y, de esta manera, minimizar el impacto de eventuales situaciones de incumplimiento que se puedan producir.

A la hora de implantar un sistema de cumplimiento, las organizaciones deberán pensar en los mecanismos que se hacen necesarios para prevenir situaciones de incumplimiento, para detectarlas y para responder ante las mismas.

Nuestra experiencia nos dice que en ocasiones, dichos mecanismos, al menos en parte, ya existen en las organizaciones. No obstante, puede existir margen de mejora en el alcance de la gestión que se realiza, en la coordinación de los mismos, y en la información reportada en cuanto a su efectividad.

De ahí que muchas organizaciones opten por llevar a cabo un diagnóstico sobre la gestión actual del cumplimiento, para proceder, en un segundo paso, a su optimización. De esta manera, se logra aprovechar sinergias e implantar modelos adaptados a las necesidades de cada compañía.



2.2. Evaluación del Consejo

La LSC y el CBG ponen de manifiesto la creciente importancia concedida a la evaluación del Consejo como herramienta de mejora de los sistemas de Gobierno Corporativo. La LSC, en su artículo 539 nonies, establece que “*el consejo de administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas*”. Además, establece que el resultado de esta evaluación se consignará en el acta de la sesión o se incorporará a ésta como anejo. Complementariamente, el CBG detalla la forma en que esta evaluación (que tras la LSC tiene el carácter de obligatoria) debería llevarse a cabo y anima, en su Recomendación 36, a que, cada tres años, el Consejo realice esta evaluación con ayuda de un consultor externo independiente⁹.

El 67,5% de las compañías entrevistadas realiza una evaluación interna, el 22,5% la realiza con la colaboración de empresas externas¹⁰ frente al 15,4% del año anterior

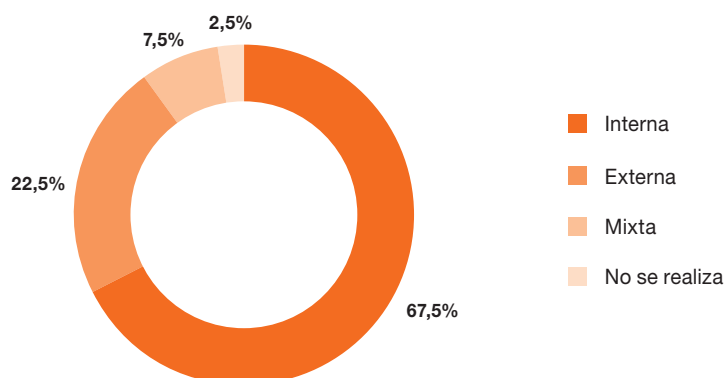
y, tan solo un 7,5% la realiza de forma mixta, es decir, alternando la realización de una evaluación externa con evaluaciones internas periódicamente.

(Gráfico 5)

Cabe destacar que, a diferencia del año anterior, solo una de las empresas entrevistadas no realiza evaluación de su Consejo (2,5% frente al 15,4% de 2013), anticipándose la mayoría de estas compañías a la obligación introducida por la LSC.

En el 63% de las compañías, la evaluación se realiza sobre el Consejo, las comisiones y el presidente. Un 4% adicionalmente evalúa a los consejeros de forma individual. En el 33% de los casos restantes, la evaluación alcanza únicamente al Consejo y a las comisiones. No obstante, es previsible que este porcentaje aumente en los próximos ejercicios ya que el nuevo CBG incorpora, como nueva Recomendación, la evaluación individual de los consejeros¹¹.

Gráfico 5
Tipología de evaluación del Consejo en las compañías encuestadas



⁹ **Recomendación 36 CBG** “(...) Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.”

¹⁰ En su mayoría, estas empresas suelen ser de consultoría.

¹¹ **Recomendación 36 CBG** “Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.

b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.

c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.

d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.

e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo(...).”

Este año se ha vuelto a realizar el análisis de la tipología de la evaluación realizada, segmentando por aquellas compañías que no pertenecen al Ibex, aquellas que pertenecen a dicho índice y las que pertenecen al grupo de las GEI. (Gráfico 6)

- Todas las GEI realizan una evaluación anual de manera interna (50%) o externa (50%).
- Todas las empresas del Ibex realizan una evaluación anual, siendo la práctica más habitual, la evaluación interna (62,1%). La evaluación externa (27,6%) y solo el 10,3% la realiza de manera mixta.
- Frente al 38% del 2013, este año solo el 9% de las compañías no Ibex no realizan evaluación, el 82% la realiza de forma interna y el 9% restante de forma mixta.

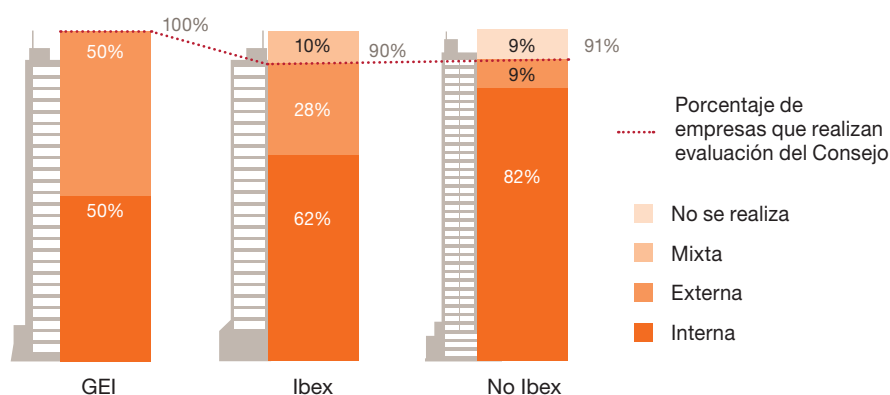
Con respecto a los resultados de la evaluación se observa que:

- El 98,3% de los encuestados declara que se informa al Consejo sobre los resultados del proceso de evaluación y el 33,9% manifiesta que, además de informar al Consejo, se debate el

informe sobre el resultado en el seno del mismo. Solo el 1,7% de los consejeros manifiesta que no se informa al Consejo de los resultados del proceso de evaluación.

- En el 27% de las compañías no se establece un plan de acción como consecuencia de la evaluación. Sí se realiza en un 49% de las compañías y en un 24%, además, se lleva a cabo un seguimiento del mismo. Se espera que esta cuestión varíe sustancialmente en el próximo ejercicio ya que como se ha comentado anteriormente, la LSC establece la obligación para las compañías de proponer un plan de acción para mejorar aquellas cuestiones que se hayan puesto de manifiesto en el proceso de evaluación¹². (Gráfico 7)
- Respecto del grado de divulgación de los resultados de la evaluación más allá del Consejo, se observa que el 10,4% informa a la JGA y el 8,3% lo hace vía web u otros medios de información a los accionistas. Tan solo el 2,1% de los encuestados afirma que no realiza ningún tipo de comunicación sobre los resultados de la evaluación.

Gráfico 6
Tipología de evaluación del Consejo (Por categorías)



¹² Art.539.nonies LSC- "El consejo de administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas".

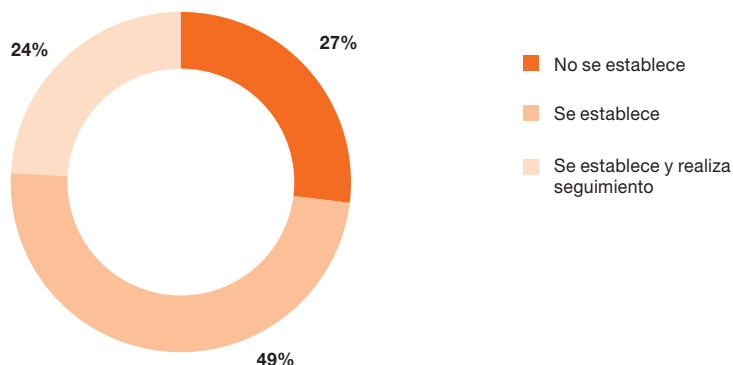
- Respecto a la divulgación del plan de acción más allá del Consejo, el 7% lo hace a la JGA y el 3,4% lo hace vía web u otros medios de información.

Según el **Informe ACDS PwC**

US-2014, los consejeros americanos atribuyen cada vez mayor importancia al proceso de evaluación, considerándolo como una herramienta de supervisión y mejora de su Gobierno Corporativo. Un 57% de los encuestados revelaron que se ha llevado a cabo algún plan de acción en sus compañías como resultado del proceso de evaluación.

Gráfico 7

Establecimiento de un plan de acción como consecuencia de la evaluación



Los cinco aspectos clave a considerar en el proceso de evaluación de los Órganos de Administración desde el punto de vista de PwC:

- Realizar al menos una evaluación anual del Consejo de Administración, sus comisiones y de los principales cargos dentro del Consejo (presidente, primer ejecutivo, consejero independiente coordinador). La evaluación individual de cada consejero se consolida como una tendencia a nivel internacional.
- Al menos, cada tres años, llevar a cabo la evaluación por un externo independiente siguiendo las directrices marcadas por la Comisión Europea en el Libro Verde sobre Gobierno Corporativo.
- Considerar la evaluación desde una doble perspectiva:
 - a) **Cualitativa:** mediante la celebración de entrevistas con los consejeros para conocer su opinión

sobre el funcionamiento y el desempeño de los distintos Órganos de Administración.

- b) **Cuantitativa:** mediante el análisis de indicadores que permitan identificar i) grado de cumplimiento de la compañía con respecto a los requerimientos normativos y recomendaciones existentes a nivel nacional en materia de Gobierno Corporativo, ii) nivel de alineación con las tendencias internacionales y iii) posicionamiento con respecto a empresas comparables y compañías consideradas *best practice*.

- Establecer planes de acción derivados del proceso de evaluación y realizar el seguimiento de la adecuada implementación de dichos planes.
- Divulgar las principales conclusiones del proceso de evaluación, así como los planes de acción a llevar a cabo por la compañía.

Evaluación de los Órganos de Administración

La visión de PwC



“Lo importante es el carácter y el sentido ético”.

Consejero Ibex

2.3. Acciones para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración

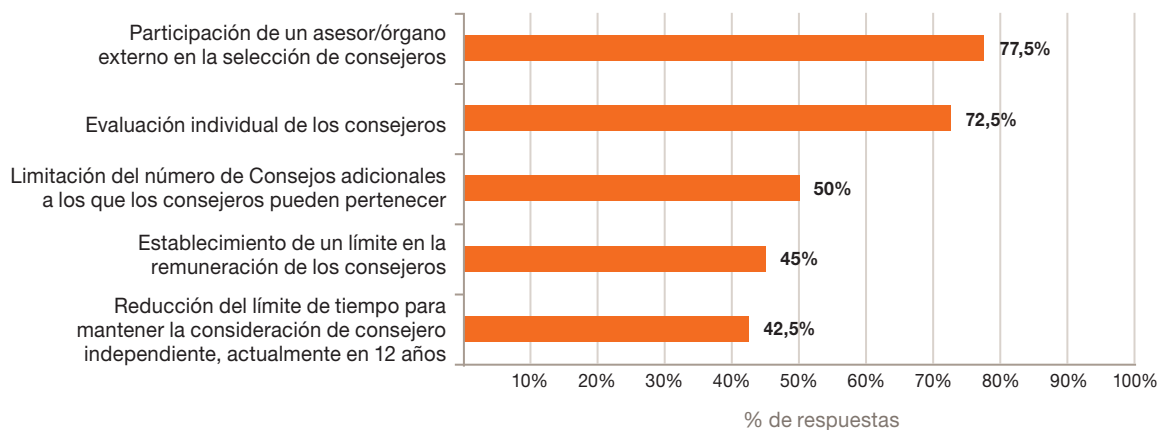
Este año hemos vuelto a analizar con nuestros entrevistados las posibles medidas para fomentar un mayor grado de independencia dentro del Consejo de Administración.

Los resultados de las opiniones, expresadas en términos afirmativos o negativos por los entrevistados, fueron los siguientes:

- Al igual que en años anteriores, *la participación de un asesor/órgano externo en la selección de consejeros*, con un 77,5% de contestaciones afirmativas, ha sido la medida mejor valorada.
- El año pasado, un 7,7% de los consejeros sugirieron la necesidad de realizar una *evaluación individual de los consejeros* de forma que se pudiera identificar si estos estaban desarrollando sus funciones de forma eficaz y con la independencia esperada. Este año se ha preguntado directamente sobre esa idea y el 72,5% de los consejeros la consideran una medida adecuada para fomentar el grado de independencia del Consejo, situándose en la segunda medida mejor valorada. Este resultado va en línea con la Recomendación 36 del CBG como se ha comentado en el apartado anterior.

Gráfico 8

Medidas para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración



* El sumatorio de los porcentajes es superior a 100, ya que los entrevistados podían marcar más de una medida.

- En cuanto a *limitar el número de Consejos adicionales al que un consejero puede pertenecer*, el 50% de los encuestados lo consideran una medida positiva. Así, el CBG recoge en su Recomendación 25 que el reglamento del Consejo establezca el número máximo de Consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.
- Adicionalmente, el 45% de los consejeros estiman que la *limitación de las retribuciones de los consejeros* contribuiría a mejorar la independencia de los mismos, frente al 41% de 2013.
- Un 42,5% de los encuestados considera la *reducción del límite de tiempo para mantener la consideración de consejero independiente* (actualmente en 12 años¹³), como una medida positiva para fomentar la independencia.



¹³ **Art.529.duodécies.4 LSC**–“Establece que no podrán ser considerados en ningún caso como consejeros independientes quienes hayan sido consejeros durante un período continuado superior a 12 años.”

2.4. Comisiones consultivas

2.4.1 Comisión de Auditoría (CA)

i. Valoración del nivel de participación de la CA en distintas funciones de su competencia

Por sexto año consecutivo se ha pedido a los entrevistados que opinen sobre el nivel de participación de la CA en distintas funciones de su competencia. Este año se han incluido dos nuevas funciones para su valoración por los entrevistados: (i) *Informar (el presidente de la comisión) a la JGA sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión* y; (ii) *la supervisión e interacción con el auditor externo, así como ser garante de su independencia*.

Respecto del año pasado, las valoraciones medias han aumentado levemente en todas las funciones, lo que demuestra que los consejeros se sienten cómodos con la actuación de la CA en las principales funciones planteadas; valoraciones medias que oscilan entre

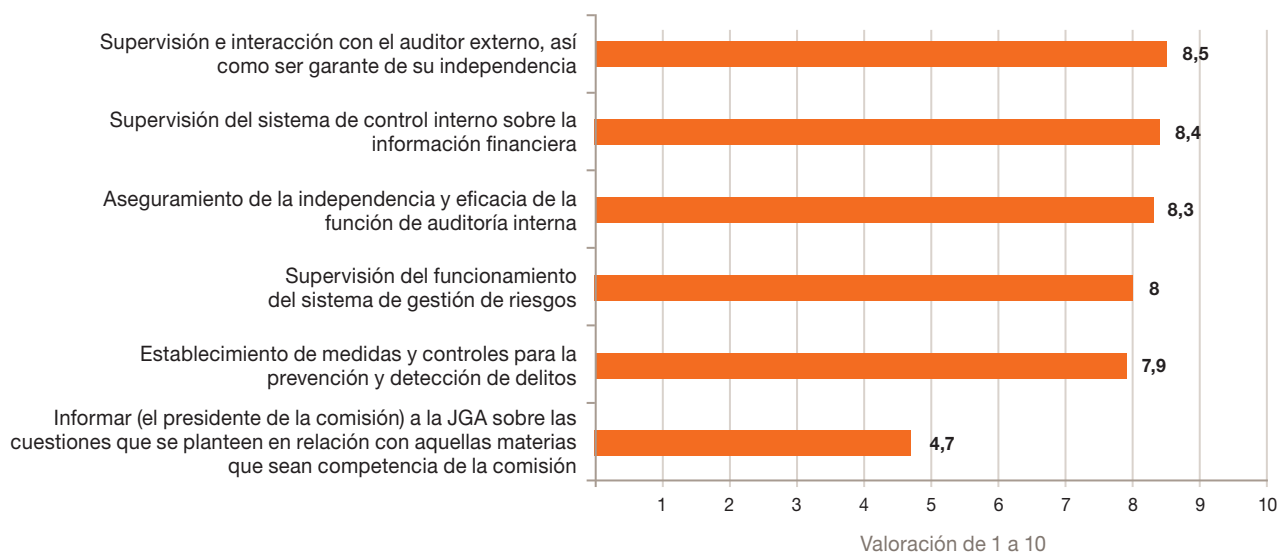
7,9 y 8,5 frente a 7,5 y 8 de 2013, (salvo en la función de *informar el presidente de la comisión a la JGA sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión* que obtuvo una valoración de 4,7). (Gráfico 9)

La *supervisión e interacción con el auditor externo, así como ser garante de su independencia* constituye el ámbito mejor valorado (8,5), seguido de la *supervisión del sistema de control interno sobre la información financiera*, que el año pasado ocupaba la primera posición. La valoración de esta última función ha aumentado ligeramente respecto del año anterior, pasando de 8 en 2013 a 8,4 en 2014.

La función relativa a *informar (el presidente de la comisión) a la JGA sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión* constituye el ámbito peor valorado, con una media de 4,7. Cabe destacar que, en la mayoría de las compañías, el presidente de la CA no

Gráfico 9

Valoración del nivel de participación de la CA en distintas funciones de su competencia



informa a la JGA o se informa solo en caso de que lo solicite un accionista.

El CBG establece algunas recomendaciones adicionales para la CA como la necesidad de que se componga mayoritariamente de consejeros independientes o el refuerzo de sus funciones en relación con el auditor externo¹⁴.

2.4.2 Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R)

i. Valoración del nivel de participación de la CN&R en distintas funciones de su competencia

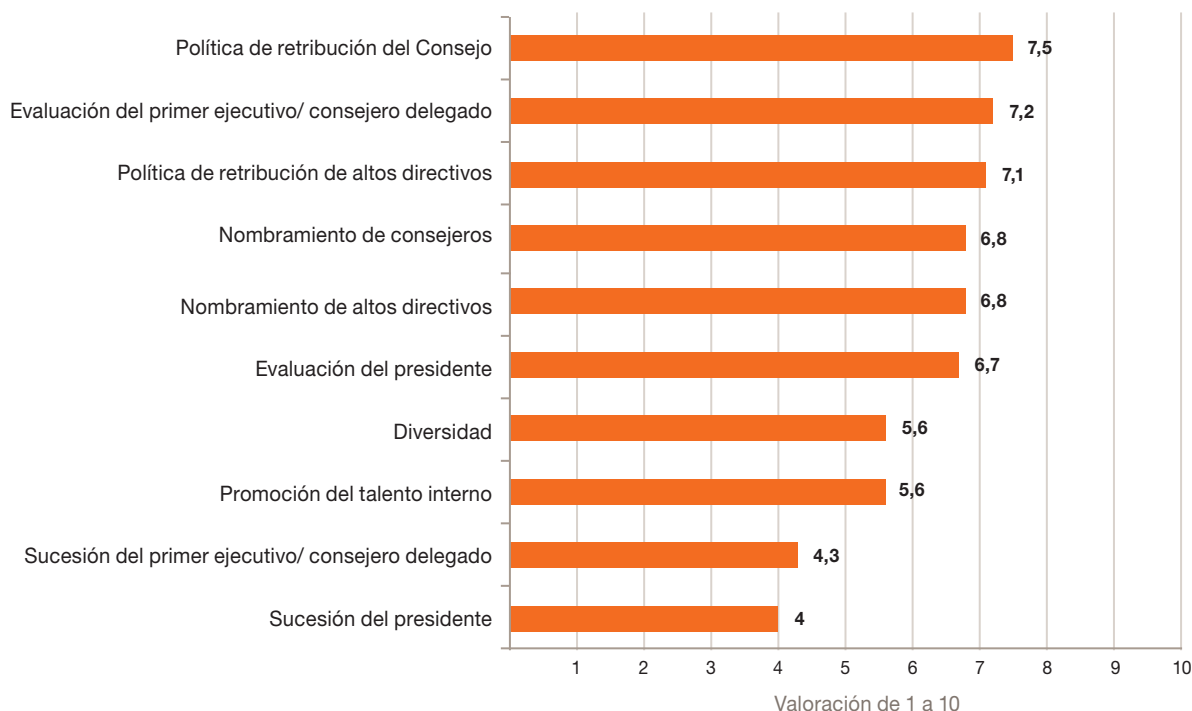
En relación con el nivel de participación de la CN&R, se proporcionó un listado a los encuestados con diez funciones para que valorasen, en una escala del 1 al 10 (1 muy deficiente–10 excelente), la

participación de la CN&R en cada una de ellas. Este año, en comparación con años anteriores, se añadió la responsabilidad de la CN&R respecto a la gestión de la *Diversidad*. Los resultados han sido los siguientes (Gráfico 10):

- La *Política de retribución del Consejo*, con una valoración media de 7,5, es el aspecto mejor valorado, subiendo una posición y mostrando un ligero aumento frente al 7,3 del año anterior. En segundo lugar se encuentra la *Evaluación del primer ejecutivo/consejero delegado* con un 7,2 de media, que aumenta, asimismo, una posición con respecto al año anterior.
- La *Política de retribución de altos directivos*, que el año pasado ocupaba la primera posición, pasa a ocupar,

Gráfico 10

Valoración del nivel de participación de la CN&R en distintas funciones de su competencia



¹⁴ Las Recomendaciones 39 a 44 CBG recogen las nuevas propuestas respecto a la CA.

este año, el tercer puesto, con una valoración media de 7,1 frente al 7,4 de 2013.

- El *Nombramiento de consejeros* ha vuelto a escalar una posición en este ejercicio, alcanzando una valoración media de 6,8 frente al 6,4 del año anterior, lo que podría responder a una anticipación por parte de las compañías a la nueva regulación del proceso de nombramiento de administradores¹⁵ establecido en la LSC.
- El *Nombramiento de altos directivos* y la *Evaluación del presidente* han vuelto a mejorar este año sus valoraciones medias de 6 y 6,4 respectivamente en 2013, a un 6,8 y 6,7 respectivamente en 2014.
- La *Promoción del talento interno* ha aumentado ligeramente su

valoración, que pasa de un 5,5 a un 5,6. Un 27,5% de los consejeros encuestados manifiesta que no trata este tema (valoración igual a 1) en la CN&R.

- Un año más, las cuestiones ligadas a la sucesión se han mantenido en último lugar. Tanto la valoración sobre la *Sucesión del primer ejecutivo* como la *Sucesión del presidente* han disminuido levemente respecto al año pasado, de 4,9 y 4,7 respectivamente en 2013 a 4,3 y 4 en 2014. Es destacable que, en ambos casos, el 45% y el 50%, respectivamente, de los encuestados manifiesta que en las CN&R de sus compañías no se tratan estos temas (valoración igual a 1). Este porcentaje se contrapone con las opiniones manifestadas en el **Informe ACDS PwC US-2014** por los consejeros americanos que



¹⁵ **Art.529.decies LSC-** “4. La propuesta de nombramiento o reelección de los miembros del consejo de administración corresponde a la comisión de nombramientos y retribuciones, si se trata de consejeros independientes, y al propio consejo, en los demás casos. La propuesta deberá ir acompañada en todo caso de un informe justificativo del consejo en el que se valore la competencia, experiencia y méritos del candidato propuesto, que se unirá al acta de la junta general o del propio consejo. La propuesta de nombramiento o reelección de cualquier consejero no independiente deberá ir precedida, además, de informe de la comisión de nombramientos y retribuciones.”

consideran que una de las responsabilidades más relevantes del Consejo de cualquier compañía consiste en contar con un plan de sucesión del CEO adecuado y programado, ya sea mediante la identificación de los potenciales candidatos internos, o bien buscando fuera de la compañía al perfil necesario para ocupar tal cargo. El 50% de los consejeros encuestados mostraron su preferencia por los candidatos internos para la sucesión del CEO, si bien solo un 27% de ellos consideró que su compañía contaba con un “*pipeline*” de perfiles adecuados.

- La *Diversidad* ha alcanzado una valoración media de 5,6, situándose por encima de las funciones relativas a la sucesión y a la par que la promoción del talento interno. A este

respecto, algunos consejeros han manifestado que faltan consejeros extranjeros o con mayor perfil internacional. En este sentido, la nueva Recomendación 14 del CBG establece asimismo que se garanticen procedimientos de nombramiento de consejeros que favorezcan la diversidad de conocimientos, experiencias y género. Incluye, además, el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.



3. Junta General de Accionistas



3.1. Relevancia de la JGA en el Gobierno Corporativo de las compañías

En esta edición se ha continuado analizando la opinión de los consejeros con respecto a la relevancia de la JGA en el Gobierno Corporativo (Gráfico 11). Se advierte una tendencia clara sobre la mayor importancia del papel de la JGA en el modelo de buen gobierno.

Esta tendencia coincide con el interés de los organismos reguladores, tanto a nivel nacional como internacional, por fomentar la mayor participación de los accionistas en las JGAs. En particular, la LSC, tras su última modificación, ha regulado diversos aspectos en esta línea:

- Se introducen nuevas competencias de la JGA como la adquisición,

enajenación, o aportación a otra sociedad de activos esenciales, presumiéndose que los activos tienen carácter esencial cuando el importe de la operación supere el 25% del valor de los activos que figuren en el último balance aprobado. Adicionalmente, en el caso de las sociedades cotizadas, se incluyen, dentro de las competencias exclusivas de la JGA, la aprobación de operaciones corporativas con efectos análogos a las modificaciones estructurales, tales como las equivalentes a la liquidación o a la transmisión a entidades dependientes de actividades esenciales y la facultad de aprobar la política de remuneraciones de los consejeros.

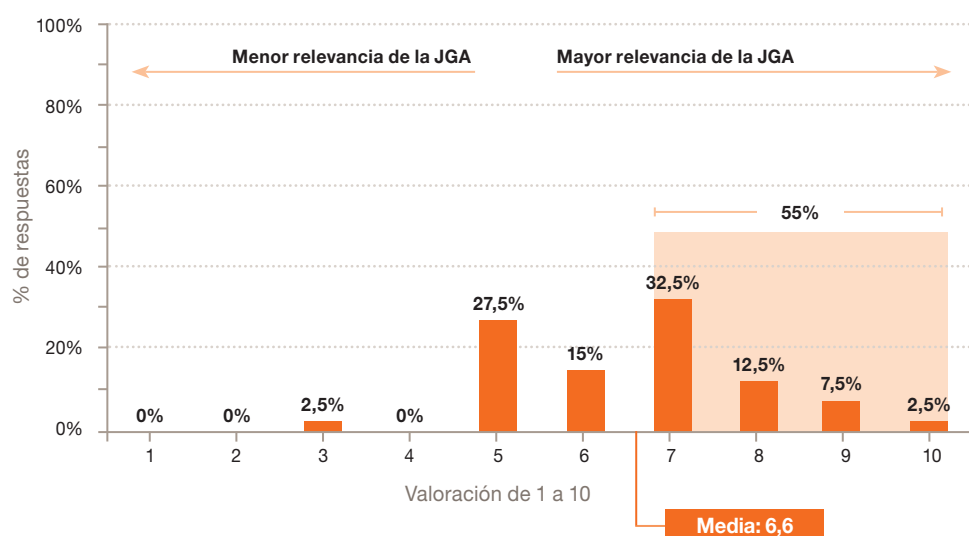
- En relación con los derechos de minoría, se rebaja el umbral necesario para que los accionistas puedan ejercer sus derechos, al 3% del capital social (frente al 5%), lo que les permitirá, por ejemplo, solicitar la convocatoria de la JGA, solicitar el nombramiento de un experto independiente para la valoración de las aportaciones no dinerarias, o ejercer las acciones de responsabilidad contra los administradores.
- Se establece en mil el número máximo de acciones que los estatutos podrán exigir para asistir a la Junta General.

Un 55% de los miembros de Consejos encuestados ha valorado entre 7 y 10 que la JGA tendrá mayor relevancia en el futuro. La valoración media se mantiene igual (6,6) señalando que no

se percibe, por parte de nuestros encuestados, que los cambios que se han introducido en el modelo de Gobierno Corporativo vayan a tener un elevado impacto en este tema. Analizando los resultados por compañías del Ibex y GEI, estas se muestran al igual que en 2013, ligeramente más críticas en este aspecto.

Estos datos van también en línea con las novedades introducidas por el CBG en relación con la participación de los accionistas minoritarios y con la involucración de la JGA en cuestiones relativas al Gobierno Corporativo. En este sentido, cabe destacar la Recomendación 3, que establece que, durante la JGA, el presidente del Consejo informe verbalmente a los accionistas sobre los aspectos más relevantes de su modelo de gobierno, así como sobre los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del CBG.

Gráfico 11
Relevancia de la JGA en el Gobierno Corporativo de las compañías



“Se ha incrementado la cercanía a los proxy advisors”.

Consejero Ibex

3.2. Acciones realizadas por las compañías como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA del primer semestre de 2014

El porcentaje de compañías que no ha realizado ninguna acción como consecuencia de los resultados obtenidos en la última JGA ha disminuido considerablemente respecto del año pasado (de 56,4% en 2013 a 30,2% en 2014).

En relación con las acciones realizadas: (Gráfico 12)

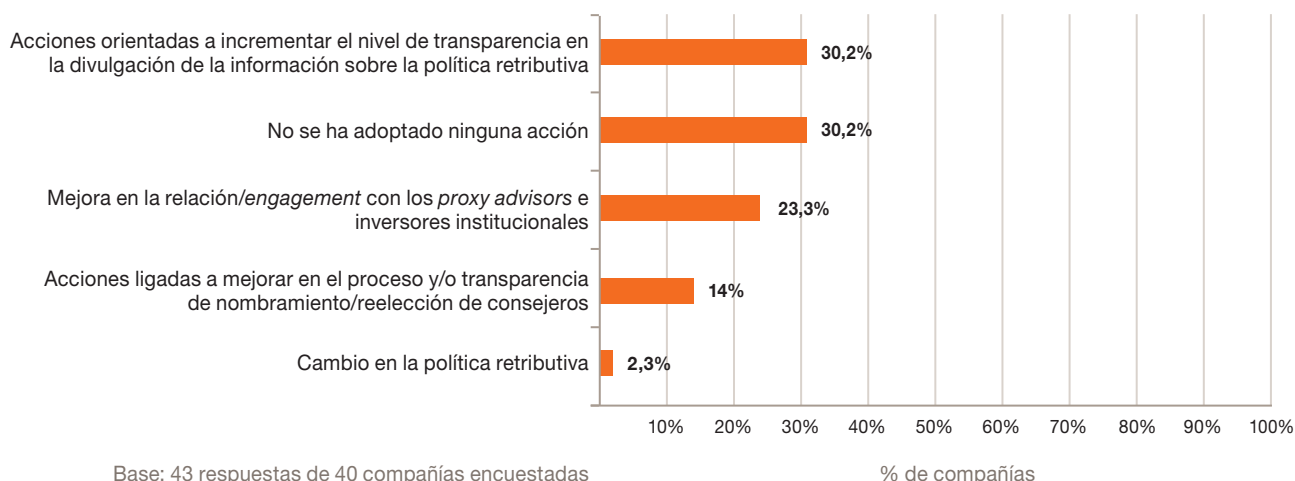
- El 30,2% de los encuestados manifiesta que su compañía ha llevado a cabo *acciones orientadas a incrementar el nivel de transparencia en la divulgación de la información sobre la política retributiva* (25,6% en 2013). Sin embargo, tan solo el 2,3% de las compañías han llevado a cabo *acciones encaminadas a realizar*

cambios en la política retributiva derivada de los resultados de voto en su JGA.

- El 23,3% ha realizado acciones para mejorar la relación/*engagement* con los *proxy advisors* e inversores institucionales, frente al 17,9% del año anterior.
- El 14% ha realizado *acciones ligadas a mejorar en el proceso y/o transparencia de nombramiento/reelección de consejeros* frente al 7,7% que lo hizo en 2013. Es previsible que el número de actuaciones en este ámbito se incremente en un futuro dadas las mayores exigencias introducidas por la LSC y el CBG sobre los procesos de nombramiento de consejeros.

Gráfico 12

Acciones realizadas por las compañías como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA de 2014



En materia de retribuciones, el **Informe ACDS PwC US-2014** ha analizado este año la opinión de los consejeros americanos sobre el impacto del voto consultivo en la retribución (“say on pay”) desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, habiendo transcurrido ya cuatro años desde que se instaurara en Estados Unidos. Durante el periodo de Juntas Generales del 2014, los accionistas han continuado apoyando las políticas retributivas de las grandes compañías americanas con una media de voto a favor del 89%. Además, para el 84% de los consejeros, el “say on pay” y la obligación de informar sobre las remuneraciones de los consejeros, ha generado una nueva visión sobre la forma de divulgar la información retributiva, mejorando la transparencia en esta materia.

“Se ha producido una mejora en la transparencia debido a la presión regulatoria”.
Consejero Ibex



4. Remuneración de los consejeros



4.1. Situación actual de los sistemas retributivos de los consejeros

Tras varios años de incertidumbre económica y de pérdida de confianza en los mercados como consecuencia de la crisis, parece que los reguladores y supervisores han considerado necesario centrar parte de las reformas en materia de buen gobierno de las empresas españolas en el campo de las retribuciones.

En este sentido, la nueva LSC incluye nuevas medidas de aplicación en el ámbito retributivo de sociedades cotizadas, tales como:

- El sometimiento de la política de remuneraciones de los consejeros al menos cada tres años, a voto vinculante¹⁶ de la JGA y el sometimiento, con carácter anual, a voto consultivo de la JGA, como punto separado del orden del día del IAR. En caso de que este último resulte rechazado, se deberá votar de nuevo la política retributiva en la siguiente JGA, aunque no haya transcurrido el plazo estipulado de tres años.
- La divulgación del importe máximo de remuneración anual del Consejo.
- La obligación de acompañar la propuesta de la Política de remuneraciones del Consejo de un informe específico de la CN&R.

¹⁶ En la actualidad únicamente tres compañías cuentan con voto vinculante.

- La fijación en los Estatutos Sociales de los conceptos retributivos a percibir por los administradores en su condición de tales, de los que la LSC contempla, a modo de ejemplo: asignación fija, dietas de asistencia, participación en beneficios, retribución variable con indicadores o parámetros generales de referencia, remuneración en acciones, indemnización por cese o sistemas de ahorro o previsión. Además, la remuneración de los consejeros por el desempeño de funciones y responsabilidades.
 - Estar vinculadas a criterios de rendimiento predeterminados y medibles.
 - Promover la sostenibilidad de la empresa e incluir criterios no financieros.
 - Estar configuradas sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo.
 - Circunscribirse a los consejeros ejecutivos, y estar ligadas al desempeño de la Sociedad y al desempeño personal. Al respecto, un porcentaje relevante de dicha remuneración variable estará vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.
- La inclusión, de entre las competencias indelegables del Consejo de Administración, de las decisiones relativas a la remuneración de los consejeros, dentro del marco estatutario y, en su caso, de la política de remuneraciones aprobada por la JGA.
- La regulación de la remuneración de los consejeros delegados y consejeros que desempeñen funciones ejecutivas en virtud de otro título, que deberá reflejarse en un contrato, en el que se detallarán todos los conceptos por los que puedan obtener retribución por el desempeño de funciones ejecutivas. Además, este contrato deberá ser aprobado por los dos tercios del Consejo y el consejero afectado no podrá asistir a la deliberación, ni participar en la votación.
- El diferimiento de una parte relevante de los componentes variables por un período mínimo de tiempo.
- La inclusión en los contratos de los consejeros de una cláusula que permita a la Sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración, cuando su pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento previstas o se hayan elaborado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada.

Asimismo, en el reciente CBG se contemplan también numerosas medidas en el ámbito retributivo, entre las que destacan:

- En referencia a las remuneraciones variables, deberán:
- Los pagos por resolución del contrato no deberán superar el equivalente a dos años de retribución total anual y no se abonarán hasta que la Sociedad compruebe que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

4.2. Remuneración de los consejeros independientes (CI)

Para la elaboración de este apartado se han utilizado datos provenientes de la información pública de las 50 compañías objeto del estudio (IAGCs e IARs del ejercicio 2014). Estos datos, han sido calculados para los CI¹⁷, dado que se pretende analizar su retribución en su calidad, únicamente, de consejeros. Asimismo, se han seguido las siguientes hipótesis de trabajo para el cálculo de los datos:

- Los CI con cargo vigente a 31 de diciembre de 2014 han ejercido sus funciones durante todo el ejercicio 2014.
- Los CI han asistido a todas las reuniones celebradas por el Consejo y por las distintas comisiones a las que pertenecían en 2014.

Con todo ello, se concluye que:

- La mayoría (64%) de las compañías ha optado por mantener sus niveles retributivos respecto al ejercicio anterior.
- Un 24% de las compañías ha aumentado su retribución respecto al 2013, a través de incrementos en la retribución fija, en las dietas por reunión, en la entrega de acciones (debido a un mayor reparto de beneficios) o en la retribución específica por pertenencia a alguno de los Órganos de Administración.
- Un 12% de las compañías se ha inclinado por modificar a la baja su retribución.

Los Gráficos 13 y 14 de los siguientes apartados (4.2.1 y 4.2.3) permiten conocer respectivamente:

- Las remuneraciones mínimas, medianas y máximas de los CI de cada compañía, ordenando las empresas según su capitalización bursátil a 1 de abril de 2015. (Gráfico 13)
- La remuneración total de los CIM¹⁸ de cada compañía, incluyendo su retribución por participar en comisiones, versus la remuneración del CI por su sola pertenencia al Consejo. (Gráfico 14)

4.2.1. Remuneración total del consejero independiente medio (CIM)

La **retribución del CIM**, para las 50 empresas analizadas, fue de **133.873€ en 2014, un 0,9% superior a la del ejercicio anterior**. Este ligero incremento se debe, fundamentalmente:

- al aumento en el número de reuniones.
- al incremento de la política retributiva de algunas compañías.
- a la pertenencia a un mayor número de comisiones por parte de algunos consejeros.

En la [tabla 1](#), se observa que la retribución de los CIM es más elevada cuanto mayor es la capitalización bursátil de la Sociedad. En 2014, únicamente las retribuciones de las Ibex han aumentado en el último año (4,6%), mientras que las del resto de compañías, pertenecientes a las GEI y a las no Ibex, han disminuido un 4,9% y un 10,4% respectivamente.

A continuación se presentan las remuneraciones mínimas, medianas y máximas (incluyendo Consejo y comisiones) de los CI de cada compañía. Los datos se presentan segmentados por grandes bloques de capitalización, con el fin de valorar la relación existente entre el tamaño de las empresas (según su capitalización bursátil a 1 de abril de 2015) y las remuneraciones percibidas por sus consejeros. En el Anexo I se ha realizado también la segmentación por sector de actividad¹⁹.

Como se puede observar, son las empresas con una capitalización bursátil mayor a 20.000 millones de euros las que muestran una mayor dispersión entre las remuneraciones mínima, mediana y máxima y, más concretamente, las GEI.

Tabla 1

	Media de retribución anual del CIM de las 50 empresas analizadas (€)			
	GEI	Ibex	No Ibex	Total Muestra
2014	296.889	153.192	92.819	133.873
2013	312.247	146.445	103.585	132.730
2009	298.032	147.485	82.948	126.833

¹⁷ Datos calculados en base a la remuneración que obtienen los CI que, en principio, es la misma para los otros tipos de consejeros externos (dominicales y "otros externos"), salvo que alguno de estos tenga una remuneración específica.

¹⁸ Se denomina CIM al CI cuya retribución equivale al promedio de lo que perciben todos los CI de una compañía por los distintos cargos que asumen en la misma (Consejo y comisiones).

¹⁹ Sectores de actividad definidos por la Bolsa de Madrid.

Gráfico 13

Remuneración consejero independiente: mínima, mediana y máxima (50 empresas)²⁰



²⁰ De las 50 empresas analizadas, una de ellas no ha retribuido a sus CI en 2014

4.2.2. Remuneración de las comisiones

En el análisis sobre la remuneración anual media de los CI por su pertenencia al Consejo y a las principales comisiones, donde se ha tomado en consideración la Comisión Delegada/Ejecutiva y las comisiones consultivas más habituales: CA y CN&R, se observa que éstas retribuyen de manera diferente según las empresas analizadas, obedeciendo, por lo general, a tres factores: i) el modelo de gobierno establecido en cada compañía, ii) el grado de responsabilidad que se le otorga a cada comisión (esto depende también del modelo que se establezca en cada Sociedad) y iii) el grado de dedicación en cada una de las comisiones.

En las 50 empresas analizadas, se muestra una tendencia hacia una mayor retribución al vocal del Consejo, seguido del vocal de la Comisión Delegada/Ejecutiva (en las compañías en las que existe), vocal de la CA y, por último, del vocal de la CN&R.

Así, si se toma como base la retribución media del vocal del Consejo, se observa que la remuneración del de la Comisión Delegada/Ejecutiva, de la CA y de la CN&R son el 60%, 29% y 24%,

respectivamente con respecto a la retribución del vocal del Consejo.

El esquema de retribución a dichos órganos muestra porcentajes similares en los ejercicios 2013 y 2014 (Tabla 2). Asimismo, se aprecia que, para la muestra de empresas analizadas, la remuneración media de los vocales ha registrado variaciones pequeñas al alza con respecto al ejercicio anterior y al 2009, siendo la variación anual más significativa la de la Comisión Delegada/Ejecutiva, de un +3,4% en el último ejercicio.

4.2.3. Remuneración total de los consejeros independientes medios (CIM) versus remuneración del consejero independiente (CI) solo por su pertenencia al Consejo

El Gráfico 14 compara la remuneración total de los CIM de cada compañía, incluyendo su retribución por participar en comisiones, con la remuneración de los CI únicamente por su pertenencia al Consejo. Es destacable que, al igual que en ejercicios anteriores, las GEI son las que más retribuyen (en porcentaje y en términos absolutos) a sus consejeros por su pertenencia a las comisiones que el resto de compañías.

Tabla 2

Comparativa de retribuciones medias para CI						
Órgano	Media de retribución anual en euros (vocal)					
	2014		2013		2009	
Consejo	88.918 €	100%	88.487 €	100%	87.055 €	100%
C. Delegada/Ejecutiva*	53.671 €	60%	51.916 €	59%	46.795 €	54%
C. Auditoría	25.570 €	29%	25.259 €	29%	26.446 €	30%
C. N&R	21.283 €	24%	20.926 €	24%	21.449 €	25%

*El cálculo se ha realizado sobre las 32 empresas que cuentan con esta comisión.

Gráfico 14

Remuneración total de los CIM versus remuneración del CI solo por su pertenencia al Consejo



4.2.4. Remuneración de los presidentes de las comisiones versus la de los vocales (CA y CN&R)

El análisis de la remuneración por pertenencia a Comisiones (CA y CN&R) revela que el presidente de estos órganos es retribuido adicionalmente, si se compara con el vocal, en más de la mitad de los casos.

Se observa que en ambos casos siete compañías no retribuyen a sus comisiones y, de las empresas restantes, un 63% retribuye al presidente por encima del vocal (tanto en la CA, como en la CN&R). Esta cifra era del 56% en 2013, y en 2012 de 48% y 47% en la CA y la CN&R respectivamente, con lo que se detecta una tendencia a retribuir la mayor dedicación del presidente de una Comisión frente al vocal.

El ratio²¹ medio de la remuneración del presidente de la CA y del presidente de la CN&R respecto a la del vocal (excluyendo a las siete compañías que no retribuyen a sus comisiones) se mantiene en 1,5 desde 2012. Además ha sido el mismo que en 2013 para todos los segmentos de compañías (Ibex, no Ibex) salvo para las GEI, en las que ha incrementado a 1,9.

4.2.5. Componentes de la remuneración

Con respecto a los criterios utilizados para fijar la retribución de los consejeros, de las 50 empresas en la [tabla 3](#) objeto de estudio, se observa que un 82% establece en sus estatutos (o lo indica en sus respectivos IARs) un límite máximo de remuneración, siendo este porcentaje de 86% en 2013. En el [Anexo II](#) se puede ver el desglose por compañía.

Asimismo, se ha analizado si el límite se establece como un porcentaje sobre los beneficios del ejercicio o como una cantidad fija, con lo que se puede afirmar que:

- Cada año es menor el porcentaje de compañías que establece una limitación de la retribución como porcentaje sobre los beneficios del año, este último año este tipo de limitación ha pasado a representar un 30%, mientras que en 2013 este porcentaje era un 40% y en 2012 un 52%.
- Por otro lado, continúa la tendencia hacia la limitación de la retribución en valores absolutos, pasando la proporción de compañías con dicho límite de un 46% en 2013 a un 53% en 2014. La cuantía de la limitación en estas compañías se ha situado entre 165.280€ y 6.000.000€.

Tabla 3

Límite a la remuneración del Consejo	GEI	Ibex	No Ibex	Total
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución*	84%	82%	81%	82%
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución con "% sobre beneficios del año"	17%	26%	38%	30%
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución con "valor absoluto"	67%	56%	44%	52%
Porcentaje de empresas que no marcan un límite para retribución del Consejo en su conjunto**	16%	18%	19%	18%

*Se ha considerado los límites establecidos en los Estatutos o en los IARs.

**La retribución individual de los consejeros se decide en JGA.

²¹ Ratio: resultado del cociente de la retribución del presidente de una comisión entre la del vocal de dicha comisión.



Tabla 4

Concepto Retributivo	% de empresas		
	2014	2013	2009
Honorarios fijos (A)	88%	86%	78%
Dietas (B)	60%	60%	62%
% de beneficios (C)*	2%	4%	12%
Remuneración en acciones (D)	8%	10%	6%
Honorarios fijos y dietas (A y B)	50%	48%	44%

*Informan (en el IAR) retribuir en función del beneficio (apliquen el máximo o no).

En cuanto a los conceptos retributivos utilizados por las empresas para retribuir a sus consejeros, tal como se observa en la [tabla 4](#), el método de retribución más habitual continúa siendo el de honorarios fijos (88%), seguido de las dietas por asistencia a las reuniones de los Órganos de

Administración (60%). Es destacable que la retribución como porcentaje sobre los beneficios ya solo es aplicado por un 2% de las compañías. Por otra parte, la remuneración en forma de acciones también ha descendido respecto al ejercicio pasado, pasando de un 10% a un 8%.

4.3. Normativa sobre la supervisión de la retribución de los consejeros externos y ejecutivos: últimas novedades internacionales

A continuación se presenta un extracto del **Informe de remuneraciones elaborado por PwC** en Diciembre de 2014²². A la fecha de emisión del presente Informe, no se han producido novedades adicionales a las recogidas en el **Informe de remuneraciones** salvo en el caso de España, que como ya se ha comentado anteriormente, el pasado 24 de febrero fue publicado el nuevo CBG.

Se hace una comparación entre la regulación y las recomendaciones existentes en el ámbito retributivo de los Consejos de Administración en España frente a las existentes en la Unión Europea, Reino Unido e Italia, por ser los modelos de Gobierno Corporativo que más se asemejan al español. Algunos de los principales temas analizados son los siguientes:

Say on pay:

En **España**, la reciente reforma de la LSC establece la obligación de someter al voto vinculante de la JGA la política de retribuciones del Consejo de Administración, al menos cada tres años, como punto separado del orden del día. Una vez aprobada, mantendrá su vigencia durante los tres ejercicios siguientes y, su modificación o sustitución durante dicho plazo, requerirá la previa aprobación por la JGA conforme al procedimiento establecido para su aprobación. Además, la propuesta de la política de remuneraciones será motivada debiendo acompañarse de un informe específico de la CN&R.

Por otro lado, la LSC continúa manteniendo la votación consultiva anual del IAR por la JGA²³ y, en el caso

de que el mismo fuera rechazado, la política de remuneraciones aplicable para el ejercicio siguiente deberá someterse a la aprobación de la JGA con carácter previo a su aplicación, aunque no hubiese transcurrido el plazo de tres años de vigencia.

Respecto al contenido de la política de remuneraciones, la LSC dispone que deberá incluir, al menos:

- i. La remuneración anual por satisfacer al conjunto de consejeros por su condición de tales, incluyendo el importe máximo de la remuneración anual a satisfacer al conjunto de los consejeros.
- ii. El sistema de remuneración de los consejeros que desempeñen funciones ejecutivas.

En relación con los consejeros ejecutivos, la LSC establece que la política de remuneraciones contenga:

- i. La descripción de cada uno de los componentes retributivos.
- ii. La cuantía de la retribución fija anual del conjunto de consejeros ejecutivos y su variación.
- iii. Los parámetros para la fijación de los restantes componentes y los términos y condiciones principales de sus contratos (duración, indemnización por cese anticipado o terminación contractual, pactos de no competencia, etc.)

En esta misma línea, en la **Unión Europea** publicó en abril de 2014 la

²² Informe PwC sobre la Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2013.

²³ Cláusula recogida también por la Ley de Economía Sostenible (2011).

Propuesta de Directiva COM (2014) 213 final del Parlamento Europeo y del Consejo (en adelante, la “Propuesta de Directiva”), por la que se modifican la Directiva 2007/36/CE y la Directiva 2013/34/UE, y cuyo ámbito de aplicación se limita a las sociedades cotizadas. La misma persigue el doble objetivo de lograr una mayor transparencia en la política remunerativa de los consejeros y fomentar la implicación de los accionistas de la Sociedad en esta área.

Se configura el voto sobre la política de remuneración de los consejeros como un derecho de los accionistas que deberá ser garantizado por la Sociedad y se establece que la misma deberá ser aprobada por los accionistas como mínimo cada tres años, en la misma línea que en España. No obstante, seguirá correspondiendo al Consejo de Administración la distribución de la remuneración entre los consejeros, partiendo de la política definida.

Para garantizar que los accionistas disponen de la información necesaria que les permita votar sobre la política de remuneración, ésta deberá ser clara y explicar cómo favorecerá la estrategia empresarial de la Sociedad.

Coincidiendo con lo previsto por la LSC española, mientras el voto de la política de remuneraciones por la JGA será vinculante, su voto sobre el IAR del ejercicio precedente será consultivo, y en caso de que voten en contra del mismo, en el siguiente IAR se explicará cómo se ha tenido en cuenta ese voto negativo.

Por su parte en **Italia**, la actualización de su *Codice di Autodisciplina*, fue aprobada en julio de 2014 por el Comité de Gobierno Corporativo italiano, sin embargo no ha aportado novedades en esta materia, por lo que se mantiene vigente el voto consultivo de los

accionistas sobre la política de remuneraciones²⁴.

Blindaje:

En la mayoría de países del entorno, la tendencia en esta materia continúa siendo que sea cada Sociedad quien determine los casos en que procederá la percepción de indemnizaciones por cese por parte de los consejeros, así como las cuantías máximas de las mismas. Respecto a la cuantía máxima, la recomendación más generalizada entre los *proxy advisors* es que tales límites no superen más de dos anualidades.

En **España** la LSC prevé la necesidad de suscribir un contrato por parte de la Sociedad con los consejeros delegados y con los consejeros ejecutivos, que será aprobado previamente por el Consejo de Administración. El mismo deberá incluir todos los conceptos por los que les corresponda obtener una retribución, incluyendo la eventual indemnización por cese anticipado y las cantidades a abonar por la Sociedad en concepto de primas de seguro o de contribución a sistemas de ahorro y deberá ser conforme con la política de retribuciones aprobada en su caso por la JGA.

El nuevo CBG va más allá y establece en su Recomendación 64, límites a las indemnizaciones por resolución del contrato, los cuales no deberán superar el equivalente a dos años de retribución total anual y no se abonarán hasta que la Sociedad compruebe que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento.

En **Italia**, el *Codice di Autodisciplina* recomienda que cuando finalice la relación laboral de un consejero ejecutivo, la Sociedad haga pública, mediante un comunicado de prensa, la información detallada sobre el procedimiento de seguido para la concesión de indemnizaciones y/u otros beneficios.

²⁴ *Codice di Autodisciplina. Comitato per la Corporate Governance* (Julio 2014).

Además, se indica que la política de remuneración fijará la cantidad máxima y el número máximo de años de remuneración a los que ascenderán las indemnizaciones, que no serán abonadas a los consejeros en caso de que la relación laboral termine debido a una actuación inadecuada por su parte.

En la Unión Europea, la Propuesta de Directiva también incluye la necesidad de que política de remuneraciones establezca las principales condiciones de los contratos de los consejeros, especificando su duración, los plazos de preaviso aplicables y los pagos vinculados a la rescisión de dichos contratos. No obstante, no se especifican límites de cantidad o de años de remuneración.

Clawback²⁵:

Continúa la tendencia en los países del entorno consistente en la inclusión de cláusulas que permitan reclamar la devolución de los componentes variables de la remuneración cuando la información sobre la que se han calculado se haya mostrado inexacta.

En **Reino Unido**, tras la actualización de su *Corporate Governance Code* se ha incluido la recomendación de incluir este tipo de cláusulas que permitan a las compañías recuperar las cantidades pagadas indebidamente, debiendo especificar en qué casos será apropiado hacerlo, y pudiendo incluso retener las cantidades que se encuentren pendientes de pago .

Igualmente, en **Italia** se ha introducido en la actualización del *Codice di Autodisciplina*, una recomendación en este mismo sentido, indicando que se deberán incluir en la política de remuneraciones las condiciones contractuales que permitan reclamar, de forma íntegra o parcial, las cantidades pagadas incorrectamente a los consejeros ejecutivos en concepto de

componentes variables de su remuneración.

En la **Unión Europea** se prevé por el Proyecto de Directiva que la política de remuneraciones deberá informar sobre la posibilidad de que la Sociedad exija la devolución de la remuneración variable y, asimismo, el IAR informará sobre cómo se ha hecho uso de dicha posibilidad.

En **España**, la reciente actualización del CBG incorpora novedades en relación a este tipo de cláusulas, ya que el nuevo Código establece en su Recomendación 63, que los contratos de los consejeros deben contener una cláusula que permita a la compañía reclamar el reembolso de la parte de retribución variable cuando su pago no haya estado ajustado a las condiciones y la exactitud previstas.

Otras iniciativas en materia retributiva:

En **España**, se establece por la LSC, por primera vez, la obligación legal de constituir una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, con funciones específicas en materia de retribuciones de los consejeros así como de la alta dirección.

Además, la adopción de aquellas decisiones relativas a la remuneración de los consejeros, dentro del marco estatutario y de la política de remuneraciones aprobada por la JGA, se catalogan como una de las facultades indelegables del Consejo de Administración.

Por otro lado, la LSC establece que la aplicación del sistema de remuneración mediante acciones requerirá su previsión estatutaria, y además del acuerdo de la JGA. Dicho acuerdo deberá contener el número máximo de acciones asignable a cada ejercicio así como el sistema de cálculo del precio del ejercicio de las opciones sobre acciones.

²⁵ Cláusula que establece que en caso de reformulación de cuentas por información errónea, se recuperará de los consejeros ejecutivos (actuales o que lo hayan sido en años anteriores), el importe que esté por encima de lo que se habría pagado en virtud de la información financiera reformulada.

Además en el nuevo CBG, se incorporan recomendaciones relacionadas con la remuneración aplicable a los consejeros ejecutivos. Así la Recomendación 57 establece que deberán ser los consejeros ejecutivos los únicos que reciban remuneraciones variables y además ese tipo de remuneraciones estarán ligadas al desempeño de la Sociedad y al desempeño personal. En esta misma línea, la Recomendación 61 establece que un porcentaje relevante de su remuneración variable estará vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

En **Reino Unido**, el actualizado *Corporate Governance Code* recomienda, en relación con las remuneraciones basadas en acciones para consejeros ejecutivos, que el Comité de Remuneraciones considere la posibilidad de requerir que los consejeros tengan un número mínimo de acciones y que las mantengan después de serles otorgada la opción o de haberla ejercitado, incluso durante un período de tiempo posterior a la finalización de su cargo como consejeros.

En la **Unión Europea** la Propuesta de Directiva introduce algunas novedades relevantes respecto al contenido de la política de retribuciones de las sociedades cotizadas:

- Deberá establecer los criterios para la concesión de la remuneración fija y variable indicando los importes máximos de la remuneración total que pueden ser concedidos y la proporción relativa correspondiente a sus diversos

componentes. Además, señalará los criterios de desempeño financiero y no financiero que se utilicen para el cálculo de la remuneración variable, explicando qué métodos se aplican para determinar su grado de cumplimiento.

- Asimismo, las compañías explicarán el ratio entre la remuneración media de los consejeros y el de los restantes trabajadores de la Sociedad. En caso contrario, deberá explicarse el motivo de su omisión y las medidas adoptadas.
- En caso de revisión de la política, se explicarán los cambios más relevantes y se indicará si se ha tenido en cuenta el punto de vista de los accionistas para llevar a cabo la modificación.
- El IAR deberá detallar la remuneración concedida durante el último ejercicio a cada consejero, ejecutivo o no, conteniendo, entre otras cosas:
 - La remuneración total desglosada y la proporción relativa de la remuneración fija y variable e información sobre cómo se han aplicado los criterios de desempeño.
 - La variación de la remuneración de los consejeros durante los tres ejercicios anteriores y su relación con la evolución del valor de la Sociedad y con la remuneración media del resto de trabajadores.
 - La remuneración percibida por los consejeros, procedente de otras empresas del grupo.

5. Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración



A continuación se presenta una serie de estadísticas agregadas para las 50 empresas analizadas, con datos relativos a:

- Consejo de Administración: tamaño, tipología de consejeros y otros datos relativos al Consejo
- Comisiones
- Datos relativos al grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del nuevo CBG

Para un mejor análisis de los datos, estos han sido segmentados según el tamaño de la compañía: GEI, Ibex y no Ibex.

5.1. Datos relativos al Consejo de Administración

Tabla 5

		Tipología y número de consejeros					Género	Nº de Consejos adicionales permitidos* (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros	Nº de reuniones anuales del Consejo
		Nº de consejeros	Internos	Externos			% Mujeres			
			% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
Media y porcentajes medios de las compañías	GEI	14	18%	18%	54%	11%	18%	na	4	11
	Ibex	13	18%	30%	45%	7%	17%	na	4	11
	No Ibex	11	17%	40%	40%	3%	14%	na	5	9
	Total (50 compañías)	12	17%	33%	44%	6%	16%	na	4	11

* No se reflejan los resultados obtenidos al no ser representativos. Solo 19 compañías de las 50 analizadas indican tener un límite de Consejos adicionales a los que pueden pertenecer sus consejeros en 2014.
na: no aplica.

En relación a la **composición de los Consejos de Administración**, se observa que el número medio de consejeros (12) disminuye en un miembro con respecto a los dos años precedentes.

Continúa la tendencia al alza en el porcentaje de CI, que viene adquiriendo desde 2009 al menos un punto porcentual adicional cada año. Sin embargo, la proporción entre consejeros ejecutivos y externos apenas ha variado desde 2009.

Realizando un análisis segmentado por tamaño de compañía, es destacable que:

- Conforme aumenta el tamaño de la compañía, se incrementa el número medio de consejeros que forman parte de ellas. Si bien es cierto que el tamaño medio del Consejo en las GEI ha presentado una disminución en un miembro con respecto al año anterior, todavía su tamaño medio se sitúa en 14 consejeros, mientras que en las

compañías no Ibex es de 11 consejeros.

- De igual manera, el porcentaje de CI se incrementa a medida que aumenta el tamaño de la compañía. Las GEI son las que cuentan con una mayor proporción de CI (54%), mientras que en el caso de las no Ibex es de 40%, habiendo experimentado sin embargo un aumento de 6 puntos porcentuales con respecto al año anterior.
- Por sector de actividad, es el del *Petróleo y Energía* el que presenta mayor presencia de CI (54%), y, por el contrario, los sectores de *Materiales básicos*, *Industria y Construcción* y *Servicios de Consumo* son los que tienen una menor presencia de CI (39%) (ver Anexo III).

El porcentaje de consejeras se mantiene en el 16% después de 4 años de subida paulatina. Las compañías GEI, son las que presentan un mayor crecimiento en el porcentaje de mujeres, llegando a

representar hasta un 18% de los miembros del Consejo. Aunque esta cifra continúa alejada de los objetivos establecidos por la Ley de Igualdad²⁶ para el año 2015 de tener al menos un 40% de mujeres en el Consejo de Administración, es de esperar que el número de mujeres en los Consejos vaya aumentando progresivamente en los próximos años, en línea con la recomendación del CBG, que determina que el porcentaje de mujeres debería representar al menos el 30% de los miembros del Consejo para 2020. Para el año 2015 se espera que el porcentaje de mujeres represente al menos un 17%²⁷ sobre el total de consejeros.

Es destacable que la **diversidad de género** en los Consejos presenta variaciones significativas a nivel sectorial (ver Anexo III). Así, los sectores de *Servicios financieros y Petróleo y Energía* son los que cuentan con una mayor media de mujeres en el Consejo (19%), mientras que el de *Industria y Construcción* tan solo alcanza el 13%. Por otro lado, aún existen cinco compañías que no tienen ninguna mujer en su Consejo de Administración.

El número de compañías que afirman tener un **límite en el número de Consejos** adicionales permitidos ha aumentado a 19 alineándose con la Recomendación 25 del CBG. En estas 19 compañías, la media de Consejos adicionales permitidos es de cuatro. Cabe resaltar que en el cálculo no se ha contabilizado a las entidades financieras, por tener impuesto el límite estipulado por la *Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito*²⁹.

Por último, la media de **reuniones anuales del Consejo**, se mantiene en 11 reuniones, al igual que en los 3 años precedentes, cumpliendo en la mayoría de los casos con el CBG que establece en 8 el número de reuniones que tendrá que tener el Consejo al año³⁰. Realizando un análisis por sector de actividad (ver Anexo III), es destacable que el sector de *Servicios Financieros e Inmobiliarios* es el que presenta el mayor número medio de reuniones (13); y por el contrario, los sectores de *Bienes de Consumo* y de *Servicios de Consumo* son los que presentan el menor número de reuniones (8).

²⁶ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

²⁷ Estimación realizada a partir de los nombramientos de nuevos miembros del Consejo en las JGAs de las compañías para el año 2015.

²⁸ Fuente: IAGCs de las 50 compañías analizadas, para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014.

²⁹ En La Ley 10/2014, de 26 de junio se imponen límites al número de consejos en los que puede participar un consejero: dos más si se ejercen funciones ejecutivas y hasta cuatro si no se ejercen funciones ejecutivas.

³⁰ **Recomendación 26 CBG:** “Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.”

5.2. Datos relativos a las comisiones

Tabla 6. Datos relativos a las comisiones

	Comisiones: participación de los CI en su composición						% de compañías con esta comisión		
	Auditoría			Nombramientos y Retribuciones			Delegada/ Ejecutiva	Estrategia	Riesgos
	% de compañías con esta comisión	% de compañías con presidente = CI	% medio de CI	% de compañías con esta comisión	% de compañías con presidente = CI	% medio de CI			
GEI	100%	100%	84%	100%	100%	75%	100%	33%	33%
Ibex	100%	100%	68%	100%	91%*	68%	68%	15%	21%
No Ibex	100%	94%*	58%	100%	100%	63%	56%	19%	0%
Total (50 compañías)	100%	98%*	65%	100%	94%*	67%	64%	16%	14%

*A la fecha de publicación del presente Informe, el 100% de las compañías disponen de Presidente CI, tanto en la CA, como en la CN&R.

Con respecto a las **comisiones consultivas**, la totalidad de las empresas analizadas tienen CA y CN&R³¹, mientras que un 64% de las empresas cuenta con una Comisión Delegada/Ejecutiva.

Otras comisiones existentes son las comisiones de Estrategia 14% y de Riesgos 14% (únicamente en el sector financiero). Además, algunas sociedades cuentan con comisiones adicionales como la de Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo, Tecnología, Seguridad, Cumplimiento u Operaciones vinculadas, entre otras.

Son las compañías de mayor tamaño las que cuentan con un mayor porcentaje medio de CI en las comisiones, 84% y 75% en las GEI, 68% en las Ibex y entre 58% y 63% en las no Ibex para las CA y CN&R respectivamente.

En cuanto al cumplimiento de los requisitos³² contemplados en la LSC, se puede afirmar que³³:

- El 98% de las CA y de las CN&R están compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos.

- El 96% de las CA y de las CN&R están compuestas por dos CI como mínimo.
- El 98% de las CA y el 94% de las CN&R cuentan con un presidente CI.

Por último, la **tabla 7** muestra el número medio de reuniones de las principales comisiones. Se observa como la media de reuniones se incrementa en la medida en que aumenta el tamaño de la compañía. La Comisión de Riesgos es la que mayor número medio de reuniones celebra (46), seguida de la Comisión Delegada (12), CA y CN&R (7) y en última posición se encuentra la Comisión de Estrategia con una media de 3 reuniones.

Tabla 7

	Media anual de reuniones por comisión				
	Auditoría	N&R	Delegada/ Ejecutiva	Estrategia	Riesgos*
GEI	10	13	21	3	71
Ibex	8	9	15	4	35
No Ibex	6	4	8	2	na
Total (50 compañías)	8	7	12	3	46

*Solo cinco entidades financieras cuentan con una Comisión de Riesgos.
na: no aplica.

³¹ En seis de las compañías analizadas la CN&R está separada en dos comisiones.

³² Los requisitos contemplados en la nueva LSC en materia de composición de las comisiones consultivas son: Deberán estar compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, disponer de dos CI como mínimo y contar con un presidente de categoría independiente.

³³ Recordamos que se trata de datos recogidos en los IAGCs de las compañías sobre el ejercicio 2014.

5.3. Datos relativos al grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CBG

Este año, debido a la actualización del CBG en febrero de 2015, se ha considerado oportuno analizar algunas de las nuevas recomendaciones que el código contempla, para conocer el porcentaje de compañías que cumplen con las mismas.

En relación con el grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG por parte de las compañías, se observan los siguientes resultados obtenidos del análisis de información pública a 31 de diciembre de 2014:

- Al menos 15 compañías han **retransmitido en directo y a través de su página web la JGA** celebrada durante 2015. A nivel sectorial (ver Anexo III), es destacable

que en el sector del *Petróleo y Energía*, el cumplimiento de esta recomendación es realizado por un 67% de las compañías.

- Tan sólo un 2% de las compañías **dispone de una Política de comunicación** con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto publicada en su página web corporativa.
- Respecto a las nuevas **facultades atribuidas al CIC**, los resultados muestran que un 8% de las compañías ya ha incluido entre las facultades del CIC, todas las nuevas competencias descritas en el CBG, como son: presidir el Consejo en ausencia del Presidente y

Tabla 8. Datos relativos al grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CBG

		Grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG					
		Transmisión en directo de la JGA a través de su página web (Rec. 7)	Existencia de una Política de comunicación con accionistas, inv. inst. y asesores de voto en su página web (Rec. 4)	Consejero Independiente Coordinador (Rec 34) ¹		Publicación en el IAGC de un plan de acción como consecuencia de la evaluación del Consejo (Rec.36)	Limitación de la indemnización a un máximo de dos años de retribución total anual (Rec.64)
				Existencia de facultades específicas para el CIC en los Estatutos / Reglamentos	Coincidencia de facultades atribuidas al CIC entre normativa interna y CBG		
Porcentaje de empresas que dicen cumplir la recomendación	GEI	67%	17%	100%	→	17%	67%
	Ibex	41%	3%	100%	→	12%	35%
	No Ibex	6%	0%	100%	→	0%	44%
	Total (50 compañías)	30%	2%	100%	→	8%	38%

¹ Cálculo realizado a partir de las compañías que cuentan con la figura del CIC.

Vicepresidente, hacerse cargo de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos, mantener contacto con inversores y accionistas y coordinar el plan de sucesión del presidente.

- En lo relativo al cumplimiento de la recomendación del CBG relacionada con la **publicación en el IAGC del plan de acción elaborado como consecuencia de la evaluación** del Consejo, se observa que solo el 32% de las compañías ha detallado en sus IAGCs acciones llevadas a cabo tras la realización del proceso de evaluación.
- Por último, respecto al cumplimiento de la recomendación relacionada con la **existencia de una limitación a la indemnización de un máximo de dos años de retribución total anual**, se observa que un 38% las compañías ya ha limitado las indemnizaciones siguiendo esta recomendación. A nivel sectorial ([ver Anexo III](#)), es destacable que en los sectores del *Petróleo y Energía y Tecnología y Telecomunicaciones* el cumplimiento de esta recomendación asciende a un 50% de las compañías.

En el [Anexo III](#) se incluyen los cuadros estadísticos por sectores de actividad (tal como los define el Índice Sectorial de la Bolsa de Madrid).



6. Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo



Como se ha indicado, este año ha venido marcado por las novedades regulatorias y las recomendaciones de los organismos supervisores/reguladores a nivel nacional e internacional en materia de Gobierno Corporativo. Además, analizando las opiniones de los grupos de interés e inversores institucionales y las prácticas adoptadas por las

compañías punteras a nivel global en materia de Gobierno Corporativo, se han identificado ciertos temas sobre los que se ha pedido su opinión a los consejeros.

En particular, se ha preguntado cómo prevén que el conjunto de las empresas cotizadas españolas van a evolucionar en dichos temas en un plazo de 3 años:

“La separación de cargos dependerá de la presión social”

Consejero Ibex

6.1. Unificación de cargos versus separación de cargos (presidente y primer ejecutivo)

Por sexto año consecutivo, se preguntó a los consejeros sobre la evolución que puede tener este asunto en los próximos tres años, proponiendo una escala del 1 al 10 (1 mayor unificación - 10 mayor separación).

Los resultados del año pasado ponían de manifiesto una ligera moderación a la tendencia hacia la separación de cargos que venía acentuándose en los años anteriores ([Gráfico 15](#)). Los resultados obtenidos este año vuelven a **mostrar**

una mayor tendencia hacia la separación de cargos (valoración media de 7,2). Se entiende que los pasos dados en dicha dirección por algunas compañías cotizadas junto con la revitalización del debate producido en la comunidad de Gobierno Corporativo por la publicación del CBG están detrás de la tendencia manifestada por los entrevistados.

Es destacable que, al igual que el año pasado, en el caso de las GEI (media de 6,3), los entrevistados son menos optimistas a que se vaya a producir en los próximos años una evolución muy rápida hacia una mayor separación de cargos.

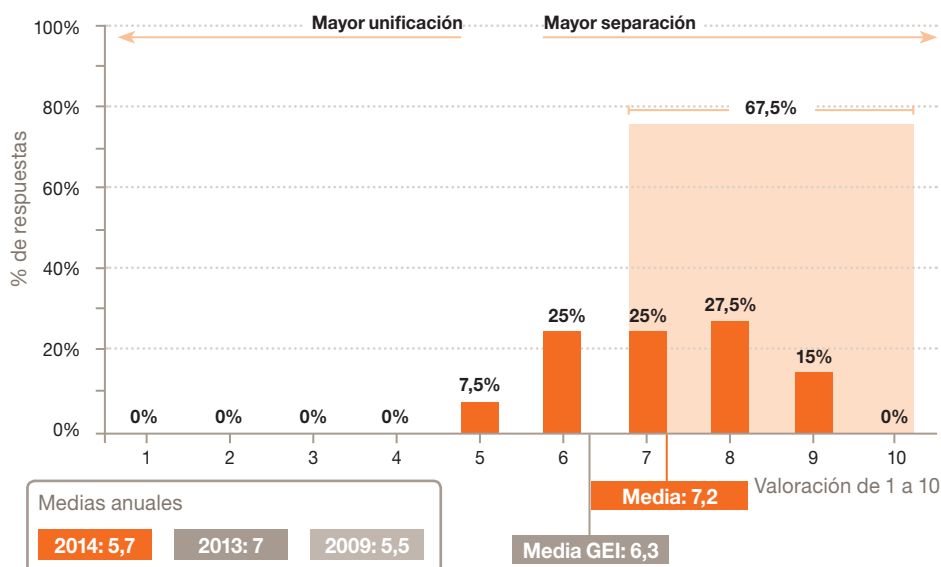
Las ventajas e inconvenientes en torno a la separación o unificación de los cargos de consejero delegado (o primer

ejecutivo) y del presidente del Consejo de Administración, es un tema que genera gran debate en el ámbito del Gobierno Corporativo desde hace varios años, sin que exista una opinión unánime sobre cuál debe ser el modelo más óptimo. La compensación de poderes en el seno del Consejo puede llevarse a cabo a través de otras medidas que deben considerar las circunstancias de cada compañía, sin aplicarse una política de “one-size-fits-all”, por lo que la separación de cargos no tiene necesariamente que ser la única alternativa. La obligación legal de contar con un CIC o las nuevas recomendaciones sobre mayoría de independientes en el Consejo de Administración o en la presidencia de las Comisiones, constituyen medidas de contrapeso reales en aquellas compañías donde su presidente es el primer ejecutivo.

En este sentido, el principal *proxy advisor* ISS³⁴, ha continuado este año en su línea de recomendación de voto sobre esta cuestión en el “case by case” matizando que su recomendación será favorable cuando la reelección se realice de forma temporal (no más de dos años) y siendo la intención de la compañía la de proceder a la separación de cargos en tal plazo de tiempo y siempre que se incorporen las medidas de control necesarias (porcentaje de independientes en el Consejo y en las comisiones, etc). Glass Lewis, en la misma línea, recomienda la separación de cargos pero admitiría un voto a favor de un presidente ejecutivo siempre que las funciones del CIC estén claramente definidas, que la compañía prevea la separación y que cuente con un modelo de gestión y gobierno consistente.

Gráfico 15

Cargos de presidente y primer ejecutivo: unificación / separación de cargos en el futuro



³⁴ Europe-Summary Proxy Voting Guidelines. 2015 Benchmark Policy Recommendations.

“La figura del CIC es necesaria especialmente en momentos de crisis entre accionistas”.

Consejero Ibex

6.2. Relevancia y valoración de la figura del consejero independiente coordinador (CIC)

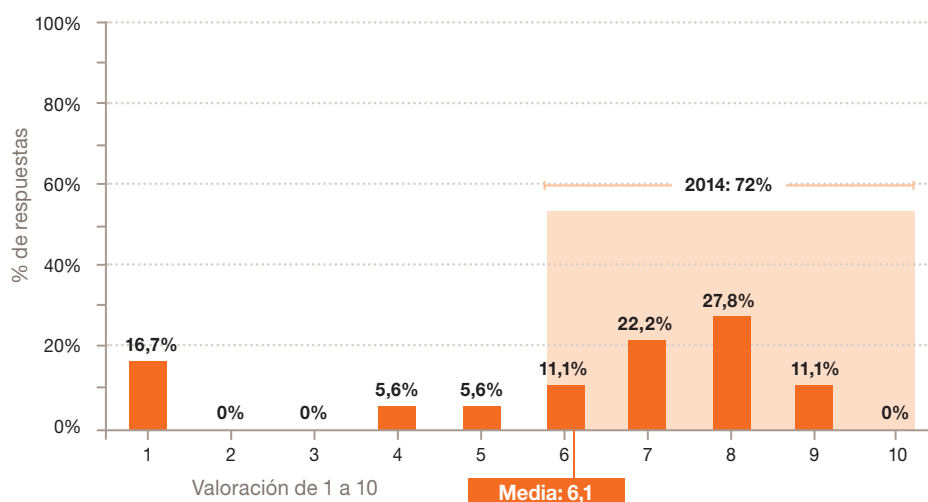
La figura del CIC como medida de contrapeso de poder en las compañías con unificación de cargos, está adquiriendo cada vez mayor relevancia. Tras la reforma de la LSC³⁵, el nombramiento de un CIC con determinadas facultades, constituye una obligación legal para aquellas compañías donde el presidente del Consejo tenga carácter de consejero ejecutivo. Asimismo, el nuevo CBG refuerza las facultades del CIC en la Recomendación 34³⁶, atribuyéndole, entre otras, la presidencia del Consejo de Administración en ausencia del

presidente, las relaciones con inversores y accionistas en materia de Gobierno Corporativo o la coordinación del plan de sucesión del presidente.

En relación con la opinión de los entrevistados respecto al desempeño, durante el ejercicio 2014, del CIC en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades dentro de las compañías que cuentan con esta figura (18 de las 40 entrevistadas), cabe destacar que su valoración media (6,1) ha disminuido con respecto al año anterior (7,2). (Gráfico 16)

Gráfico 16

Valoración de la figura del consejero independiente coordinador



“El CIC es una figura que ha entrado para quedarse”.

Consejero Ibex

³⁵ **Art.529.septies LSC-** “Establece que: 2. en caso de que el presidente tenga la condición de consejero ejecutivo, el consejo de administración, con la abstención de los consejeros ejecutivos, deberá nombrar necesariamente a un consejero coordinador entre los consejeros independientes, que estará especialmente facultado para solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del consejo de administración”.

³⁶ **Recomendación 34 CBG:** “aconseja que se le atribuyan al consejero independiente coordinador, además de las funciones previstas legalmente, las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes (en caso de existir); hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el Gobierno Corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.”

Este año, por primera vez, se ha pedido a los encuestados su opinión acerca de si consideran que la figura del CIC ha experimentado una evolución en el conjunto de las compañías en el último ejercicio, proponiendo para ello una escala del 1 al 10 (1 no ha evolucionado – 10 ha evolucionado significativamente). La valoración media obtenida ha sido de 5,6.

Estos datos ponen de manifiesto las dudas que todavía existe hoy en los Consejos de las cotizadas respecto al rol del CIC y el impacto real en el Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas de los nombramientos habidos en los últimos años. En todo caso, parece que el rol de CIC deberá consolidarse en los próximos ejercicios tras una mayor definición de sus responsabilidades.

6.3. Porcentaje de Consejeros Independientes (CI) en el Consejo

Como novedad, para este Informe, se ha preguntado cómo prevén que, en el conjunto de las empresas cotizadas, va a evolucionar el porcentaje de CI en los Consejos en un plazo de tres años. La práctica totalidad de los consejeros (95%) han considerado que el número de CI en los Consejos aumentará.

(Gráfico 17)

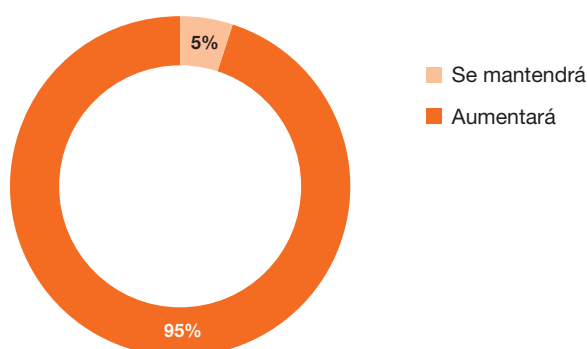
Probablemente, esta visión de los consejeros se corresponde con la Recomendación 17 del CBG, según la cual, los CI deberían representar, al

menos, la mitad del total de los miembros del Consejo. Este porcentaje se reduce a un tercio para aquellas sociedades que cuenten con un accionista o varios actuando concertadamente que controlen más del 30% del capital social y no sean de elevada capitalización.

Esta era una cuestión que ha sido reivindicada en los últimos años por distintos inversores institucionales y *proxy advisors* y que finalmente ha quedado plasmada en el nuevo CBG.

Gráfico 17

Porcentaje de consejeros independientes (CI) en el Consejo



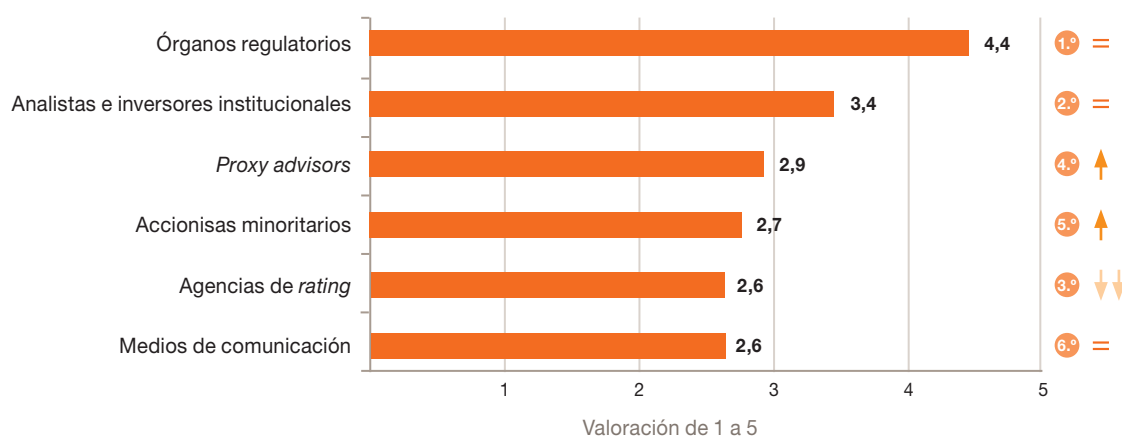
6.4. Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo

Nuevamente se ha pedido opinión sobre el nivel de influencia de diversos grupos de interés en las decisiones del Consejo, planteando una escala de valoración entre 1 y 5 (1 no influye - 5 influye mucho).

Se aprecia un leve cambio de tendencia con respecto a los resultados obtenidos el ejercicio anterior en cuanto al orden de relevancia de los grupos de interés (Gráfico 18):

- Al igual que el pasado año, los dos grupos de interés con mayor influencia sobre el Consejo continúan siendo los *órganos regulatorios* (4,4) y los *analistas e inversores institucionales* (3,4) y, el de menor influencia, los *medios de comunicación* (2,6).

Gráfico 18
Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo



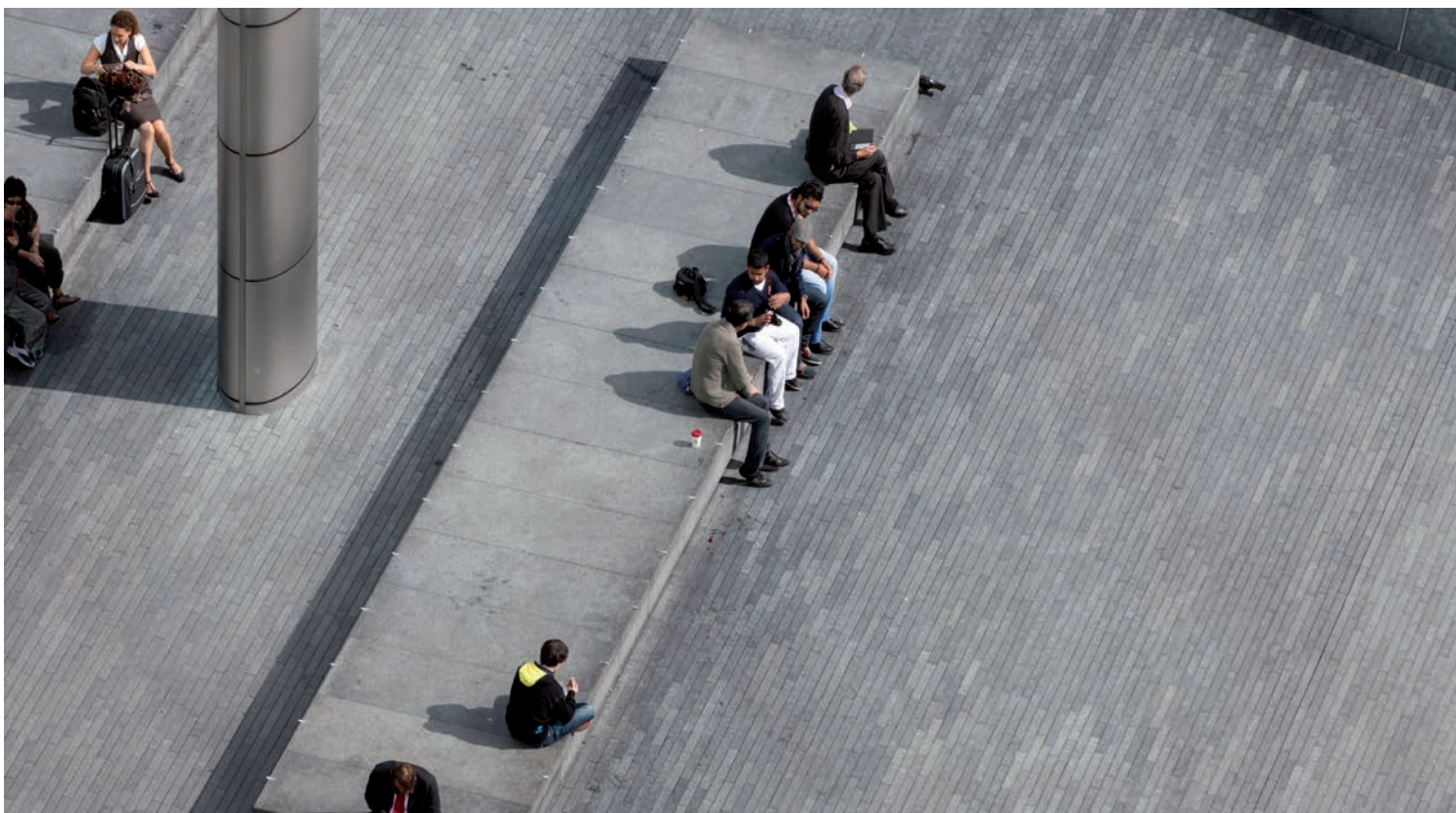
*La numeración de la derecha corresponde al puesto que dicha respuesta ocupada en el ranking de valoraciones del Informe de PwC 2014 y el número de flechas indica la intensidad de la variación en las posiciones.

- Los *proxy advisors* y los accionistas minoritarios escalan una posición respecto al año anterior y, en el caso de los *proxy advisors*, su valoración media aumenta ligeramente (2,9 frente a 2,7 en 2013).
- Sin embargo, este año, cabe destacar el fuerte descenso que han sufrido las *agencias de rating* en su influencia sobre el Consejo, el cual ha pasado de ocupar el tercer puesto el pasado ejercicio al penúltimo puesto en este, convirtiéndose, junto con los medios de comunicación, en el grupo de interés con menor grado de influencia de entre todos los grupos analizados. Es probable que

la mejora de las perspectivas económicas en España incida en el hecho que las compañías presten menos atención a los análisis y valoraciones de estas agencias y se centren en escuchar y dar respuesta a las demandas de sus accionistas e inversores.

En relación con la influencia de los grupos de interés, el **Informe ACDS PwC US-2014** refleja que la comunicación de los Consejos con estos colectivos es un tema de cada vez mayor relevancia y que genera mayor expectación en las compañías americanas. Así, se ha preguntado a los consejeros que dieran su opinión sobre cuál es la práctica habitual en sus

compañías en relación con la comunicación con los distintos grupos de interés, resultando que, en comparación con el pasado año, la relación con los mismos ha incrementado en mayor o menor medida este ejercicio en todos los ámbitos. El 30% de los consejeros manifiesta que ha mejorado la interacción con los empleados de la compañía, siendo el grupo de interés que más ha aumentado en los últimos 12 meses. La comunicación con los inversores institucionales también se ha visto incrementada. Además, un 29% de los consejeros encuestados manifiesta haber interactuado con alguno de sus accionistas más activos durante el último ejercicio.



7. Opinión de los consejeros sobre el nuevo marco de Gobierno Corporativo



Como se ha apuntado a lo largo de todo el Informe, el último año ha supuesto la transformación del modelo de Gobierno Corporativo español, marcado por la modificación de la LSC y el nuevo CBG.

Todas estas novedades nos han llevado a solicitar la opinión de los consejeros

entrevistados sobre la forma en la que creen que van a impactar estas medidas en la mejora del Gobierno Corporativo, proponiendo a los consejeros una escala del 1 al 10 (1 menor impacto - 10 mayor impacto).

7.1. Impacto de las nuevas Recomendaciones del Código de Buen Gobierno

De entre las recomendaciones introducidas por el nuevo CBG sobre las que se ha preguntado a los consejeros, han considerado que pueden tener un mayor impacto en la mejora del Gobierno Corporativo la relativa a

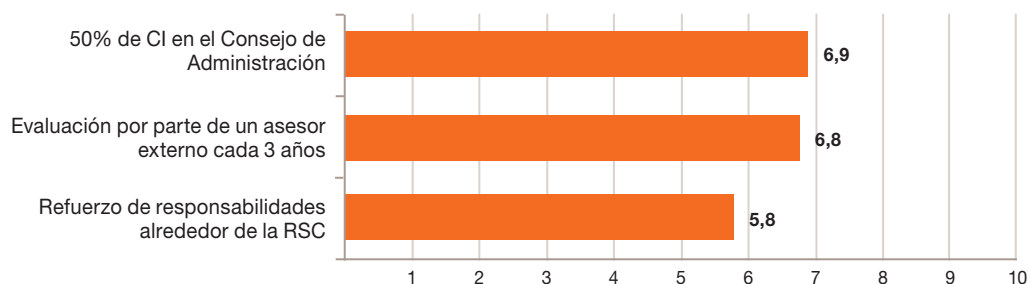
la existencia de un 50% de CI en el Consejo de Administración³⁷ (con una valoración media de 6,9) y la relativa a la Evaluación por parte de un asesor externo cada 3 años (con una valoración media de 6,8). La que han considerado que

³⁷ Cuando no haya accionista que domine.

puede tener un menor impacto ha sido la relativa al *Refuerzo de responsabilidades*

alrededor de la RSC (con una valoración media de 5,8). (Gráfico 19)

Gráfico 19
Recomendaciones (Nuevo CBG)



Principales novedades del Código de Buen Gobierno

Información sobre el cumplimiento del CBG en JGA . Rec.3
Política de comunicación. Rec. 4
Publicación de informes. Rec.6
Información sobre consejeros en páginas web. Rec.18

**Transparencia
y Reporting**

JGA

Transmisión en directo de la JGA. Rec.7
Asistencia a la JGA. Rec.9
Participación JGA. Rec.10
Política sobre primas de asistencia. Rec.11

Diferimiento de la remuneración variable. Rec.59
Clausulas clawback. Rec.63
Remuneración ejecutivos. Rec.57 y Rec.61
Remuneraciones variables. Rec.58
Límite indemnizaciones. Rec.68

Retribuciones

**Composición
y estructura**

Diversidad de género. Rec.14
Política de selección de consejeros. Rec.14
Consejeros Independientes. Rec.17
Justificación de nombramientos. Rec.19
Supuestos de separación. Rec.21

Ámbitos

Existencia de una función interna de control y gestión de riesgos. Rec.46
Tipos de riesgos. Rec.45
Principales competencias de la función. Rec.46
Principios de la política de RSC. Rec.54
Reporting en materia de RSC. Rec.55

**Gestión de
riesgos y RSC**

Funcionamiento

Emissiones de acciones o valores convertibles. Rec.5
Interés social. Rec.12
Reuniones del Consejo. Rec.26
Información y asesoramiento a consejeros. Rec.31 y Rec.32
Facultades del CIC. Rec.34
Nuevas responsabilidades del Presidente. Rec.33
Evaluación del Consejo. Rec.36

Selección de consejeros. Rec.47
Separación de comisiones. Rec.48
Nuevas funciones CN&R. Rec.50
Establecimiento de reglas para otras comisiones. Rec.52
Cumplimiento atribuido a otras comisiones. Rec.53

**CN&R y otras
comisiones**

**Comisión de
Auditoría**

Mayoría de miembros independientes. Rec.39
Dependencia de la función de auditoría interna. Rec.40
Nuevas funciones atribuidas a la Comisión de Auditoría. Rec.42
Información a la Comisión de Auditoría. Rec.44

7.2. Modificaciones introducidas por la Ley de Sociedades de Capital (LSC)

Con respecto al efecto que producirán los nuevos requerimientos introducidos por la LSC, los más valorados han sido la *Evaluación del Consejo de Administración y sus comisiones* y las *nuevas funciones indelegables del Consejo* (con una valoración media de 6,9 y 6,8 respectivamente), la *Consolidación de la figura del CIC* (6,5) y la *Diversidad de Género* (6,1), (Gráfico 20).

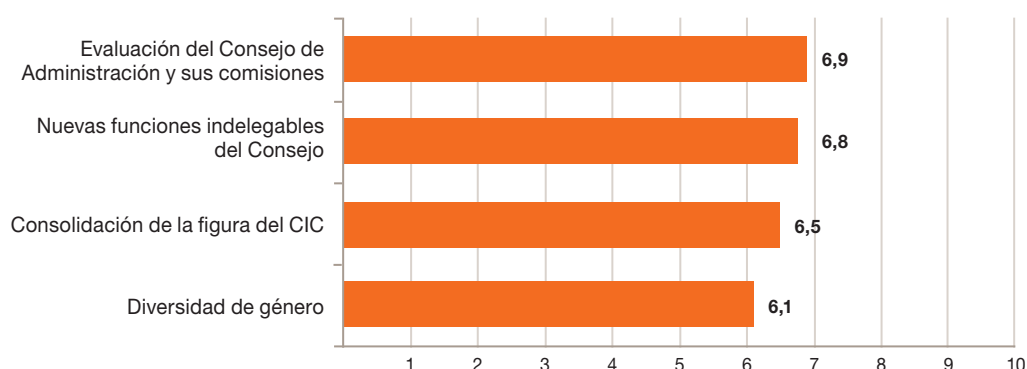
Según lo anterior, la evaluación del Consejo de Administración y sus órganos, es el tema que requiere la mayor atención de los consejeros. Se trata de un proceso que algunas compañías venían realizando de forma parcial y cuya divulgación, en muchos casos, se limitaba a una mera comunicación al Consejo sin entrar a debatir su resultado o a adoptar un plan de acción en base a esos resultados. Contar con la asistencia de un asesor externo, o realizar evaluaciones individuales a cada consejero, como

requiere el CBG, exige una cierta rigurosidad en todo el proceso que puede suponer una mayor implicación de los consejeros así como la adopción de medidas que mejoren el funcionamiento y desempeño de los órganos de administración.

Asimismo, el paso de una recomendación de “soft law” a un requerimiento legal en el caso de algunas funciones indelegables, hace que los Consejos deban reforzarse en los ámbitos de estas nuevas competencias, con especial atención a aquellas que hasta el momento ni siquiera venían recogidas en el anterior CUBG, como es la determinación de la estrategia fiscal de la compañía.

En el Anexo 4, se detallan las 64 Recomendaciones que recoge el nuevo CBG así como su correspondencia, de ser el caso, con la LSC.

Gráfico 20
Requerimientos normativos (LSC)





8. Conclusiones



Funcionamiento de los Órganos de Administración y de sus comisiones consultivas

Consejo de Administración

- **La valoración de los consejeros sobre el desarrollo de las funciones indelegables del Consejo es positiva** con puntuaciones medias que oscilan entre 6,4 y 8,4. El desempeño del Consejo en *materia de aprobación de inversiones u operaciones de elevada cuantía o especiales características, que tengan carácter estratégico o especial riesgo fiscal* ha obtenido la puntuación más alta (8,4). En segundo lugar, manteniendo la posición del año pasado, se encuentra la *política de dividendos, así como la autocartera y sus límites* (8). La función sobre la que existe una opinión clara de tener un mayor recorrido de mejora es la *determinación de la estrategia fiscal* (6,4).
- **La mayoría de los consejeros entrevistados (90%) han incluido entre los aspectos que requerirán**

una mayor involucración en un futuro próximo el control y gestión de riesgos, lo cual demuestra su continua preocupación en esta materia. La *planificación de la sucesión* ha sido considerado por un 55% de los consejeros como el aspecto que requerirá una menor involucración en el futuro, poniendo de manifiesto que sigue siendo un ámbito que muchos Consejos no tienen identificado como área clave de trabajo.

- Los resultados revelan una **alta implicación por parte de los Consejos en la definición del nivel de tolerancia al riesgo de la compañía** (valoración media de 7,4).
- Los consejeros consideran que **sus Consejos otorgan una elevada relevancia a los principales riesgos que afectan a sus compañías** (con valoraciones

medias que oscilan entre 7 y 8,5), **concediendo, al igual que el año pasado, la mayor importancia a los riesgos de cumplimiento/legales** (8,5).

Evaluación del Consejo

- **El 67,5% de las compañías realiza una evaluación interna**, el 22,5% la realiza con la colaboración de empresas externas y; tan solo un 7,5% la realiza de forma mixta, es decir, alternando la realización de una evaluación externa con evaluaciones internas periódicamente. Cabe destacar que, a diferencia del año anterior, solo una de las empresas entrevistadas no realiza evaluación de su Consejo (2,5% frente al 15,4% de 2013), anticipándose a la obligación introducida por la LSC.
- **El alcance de la evaluación realizada afecta, en el 63% de las compañías, al Consejo, a las comisiones y al presidente.** El 4% de las compañías evalúa, además, a los consejeros individualmente y el 33% de los casos restantes, la evaluación alcanza solo al Consejo y a las comisiones.

Acciones para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración

- Como **principal medida a adoptar para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración**, los consejeros han mencionado, al igual que el año pasado, **la participación de un asesor/órgano externo en la selección de consejeros** (un 77,5% de los entrevistados la consideran como una buena medida). Destacan este año de forma relevante (72,5%) la evaluación individual de los Consejeros (en línea con la recomendación 36 del CBG).

Comisiones consultivas

- **Los consejeros siguen mostrándose positivos con respecto a la participación de las comisiones en las funciones objeto de su competencia, aunque son más críticos con la CN&R.** En el caso de la CA, valoran especialmente la función de *supervisión e interacción con el auditor externo, así como ser garante de su independencia* (valoración media de 8,5) y la *supervisión del*

sistema de control interno sobre la información financiera (valoración media de 8,4), mientras que, en el caso de la CN&R, vuelven a ser las cuestiones más valoradas, pero invirtiéndose el orden de prioridad de las mismas con respecto al año anterior, la *participación en política de retribución del Consejo* y en la de *altos directivos*.

- **En el caso de la CN&R, un año más, las cuestiones ligadas a la sucesión se han mantenido en último lugar.** Tanto la *sucesión del primer ejecutivo* como la *sucesión del presidente* han descendido levemente respecto al año pasado, de 4,9 y 4,7 respectivamente en 2013 a 4,3 y 4 en 2014.

Junta General de Accionistas

- **Los consejeros continúan señalando cierta importancia de la JGA para el desarrollo del Gobierno Corporativo de sus compañías** (valoración media de 6,6). Las compañías del Ibex y las GEI se siguen mostrando ligeramente más críticas en este aspecto.
- **El 30,2% de las compañías encuestadas manifiesta** (frente al 56% de 2013) **que no ha realizado ninguna acción como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA de 2014.** Otro 30,2% ha realizado *acciones para mejorar el nivel de transparencia en la divulgación de la política retributiva*. El 23,3% de los entrevistados manifiesta haber llevado a cabo acciones para mejorar el *engagement con proxy advisors e inversores institucionales*. Tan sólo un 2,3% de las compañías encuestadas ha *desarrollado acciones encaminadas a producir un cambio en la política retributiva*.

Remuneración de los consejeros

- En lo que respecta a la aplicación de las políticas retributivas en 2014 por parte de las compañías para los CI, los resultados muestran el **mantenimiento de los niveles retributivos respecto a 2013** en la mayor parte de empresas analizadas (**64%** de las compañías). Un **24% de las compañías ha modificado al alza** alguno o varios componentes de su política de retribuciones en 2014 con

respecto al ejercicio anterior y tan solo un **12% ha disminuido las retribuciones**.

- Para el ejercicio 2014, **el método de retribución más habitual continúa siendo el de honorarios fijos** (88%), seguido de las dietas por asistencia a las reuniones de los Órganos de Administración (60%). La remuneración en forma de acciones es aplicada por un 8% de compañías y por último, la retribución como porcentaje sobre los beneficios es utilizada tan solo por un 2% de las compañías.
- En cuanto a **la retribución del CIM** (para el total de la muestra), ha mostrado un **ligero incremento en el último año (+0,9%)**, siendo de 133.873€ anuales en 2014.
- Se observa una **tendencia hacia una mayor ponderación de la retribución al vocal del Consejo**, en relación con las retribuciones al resto de comisiones. En este sentido, si tomamos como base la retribución al vocal del Consejo (100%), se observa que la Comisión Delegada o Ejecutiva es la mejor retribuida (60% de la retribución del Consejo), seguida de la CA (29%) y de la CN&R (24%).
- Asimismo, se observa una **tendencia hacia una mayor retribución del presidente frente al vocal**. En un 63% (56% en 2013) de las compañías analizadas el presidente es retribuido adicionalmente si se compara con el vocal (tanto en la CA, como en la CN&R).

Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración

- **La composición del Consejo ha mantenido una estructura similar** a la de años anteriores en lo que respecta a la proporción de consejeros externos (83%) y ejecutivos (17%). **El porcentaje de CI se va incrementado año tras año**, desde un 39% en 2009 hasta un 44% en 2014; en detrimento del porcentaje de consejeros dominicales, que pasan a representar un 33% del total de la muestra de consejeros.
- La **participación femenina** que de forma progresiva venía adquiriendo un mayor peso en los Consejos de Administración, desde un 11% en 2009 hasta un 16% en 2013, se ha mantenido este último año también en un **16%**. Para el año 2015, teniendo en cuenta los nombramientos anunciados durante este primer semestre del año se espera que el porcentaje de mujeres represente al menos un **17%**. Las compañías GEI, son las que actualmente presentan un mayor crecimiento en el porcentaje de mujeres, llegando a representar hasta un 18% de los miembros del Consejo.

- El número de compañías (no financieras) que afirman tener un **límite en el número de Consejos adicionales permitidos** ha aumentado a **19** alineándose con la Recomendación 25 del CBG. En estas 19 compañías, la media de Consejos adicionales permitidos es de **cuatro**.
- La **media de reuniones anuales del Consejo**, se mantiene en **11 reuniones**, al igual que en los 3 años precedentes. Es destacable que el sector de *Servicios Financieros e Inmobiliarios* presenta el mayor número medio de reuniones (13) y por el contrario, los sectores de Bienes de Consumo y de Servicios de Consumo son los que presentan el menor número de reuniones (8).
- El **porcentaje medio de CI en las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones** se sitúa en **65%** y **67%** respectivamente. Son las compañías de mayor tamaño las que cuentan con un mayor porcentaje medio de CI en las comisiones, llegando a representar el 84% y 75% en las GEI, por su parte en las Ibex los CI representan un 68% y 69% y en las no Ibex entre 58% y 63% para las comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones respectivamente.

Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo

- Este año, frente a la moderación del año pasado, **se acentúa la tendencia hacia la separación de cargos**.
- La **valoración de los entrevistados con respecto al desempeño del CIC**, durante el ejercicio 2014, en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades dentro de las 18 compañías que lo tienen **ha disminuido con respecto al año anterior** (6,1 frente a 7,2 en 2013).
- En relación con la **evolución del porcentaje de CI que se espera que exista en los Consejos** en un plazo de tres años, **la práctica totalidad de los consejeros (95%) han considerado que aumentará**.
- Los **órganos regulatorios siguen siendo el grupo de interés que más influencia ejerce sobre las decisiones del Consejo** según los consejeros entrevistados. Destaca el fuerte **descenso que han sufrido las agencias de rating en su influencia sobre el Consejo**. **Sigue incrementándose la relevancia de los proxy advisors**.

Opinión de los consejeros sobre el nuevo marco de Gobierno Corporativo

- De entre las **recomendaciones introducidas por el nuevo CBG** sobre las que se ha preguntado a los consejeros, éstos han considerado que la relativa a la **existencia de un 50% de CI en el Consejo de Administración** (con una valoración media de 6,9) y la relativa a **evaluación por parte de un asesor externo cada tres años** (con una valoración media de 6,8) son las que **pueden tener un mayor impacto en la mejora del Gobierno Corporativo en España.**
- Con respecto al efecto que producirán los **nuevos requerimientos introducidos por la LSC, los más valorados han sido la evaluación del Consejo de Administración y sus comisiones** (con una valoración media de 6,9) **y las nuevas funciones indelegables del Consejo** (con una valoración media de 6,8).

Bibliografía

Normativa/Directivas/Recomendaciones desarrolladas por los supervisores/reguladores en el ámbito de Gobierno Corporativo a las que se hace referencia en el Informe de PwC 2015:

Ámbito Internacional

- *The UK Corporate Governance Code*, Financial Reporting Council, Reino Unido (2014).
- Propuesta de Directiva COM(2014) 213 final del Parlamento Europeo y del Consejo (en adelante, la “Propuesta de Directiva”), por la que se modifican la Directiva 2007/36/CE y la Directiva 2013/34/UE (abril, 2014).
- *Codice di Autodisciplina. Comitato per la Corporate Governance* (julio, 2014).

Ámbito Nacional

- Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (marzo, 2007).
- Ley de Economía Sostenible (marzo, 2011).
- Orden ministerial ECC/461/2013, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (marzo, 2013).
- Circular 4/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (junio, 2013).
- Circular 5/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (junio, 2013).
- Propuesta de Directiva COM (2014) 213 final del Parlamento Europeo y del Consejo.
- Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (junio, 2014).
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo (diciembre, 2014).
- Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, CNMV (febrero, 2015).
- Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. (marzo, 2015).

Informes, artículos y otros documentos consultados:

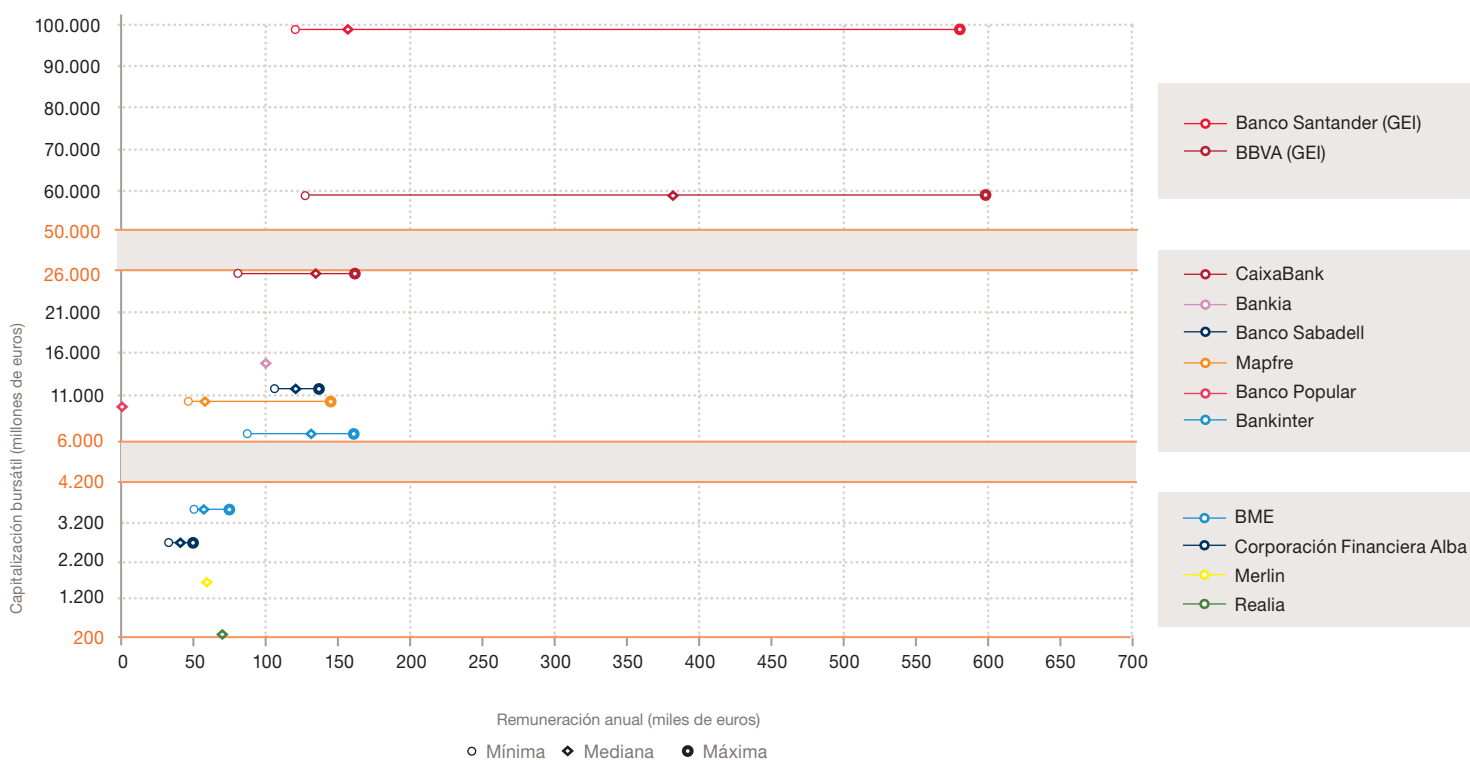
- *PwC's Annual Corporate Director Survey – Trends shaping governance and the board of the future*, PwC US (2014).
- Informe Anual de Gobierno Corporativo-2015 (ejercicio 2014) de las compañías cotizadas españolas pertenecientes a la muestra.
- Informe Anual sobre Remuneraciones-2015 (ejercicio 2014) de las compañías cotizadas españolas pertenecientes a la muestra.
- Estatutos Sociales de las 50 compañías cotizadas españolas que componen la muestra.
- Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2013, PwC España (diciembre, 2014).
- Acuerdos adoptados por las Juntas Generales de Accionistas celebradas en 2015, de las compañías cotizadas españolas pertenecientes a la muestra (enero-mayo, 2015).
- Informe *Study of CEOs, Governance, and Success 2014* publicado por Strategy& (consultora estratégica de PwC) (abril 2015).

Anexos

Anexo I. Remuneración de los consejeros independientes por sector de actividad

Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

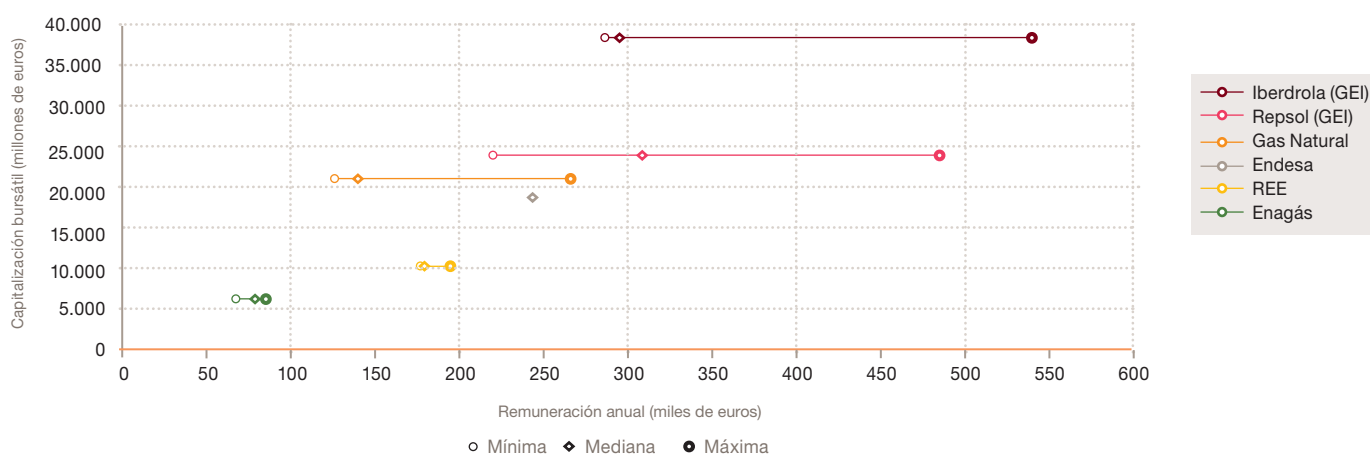
Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios



Fuente: Datos provenientes de los IARs (Ejercicio 2014).

Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

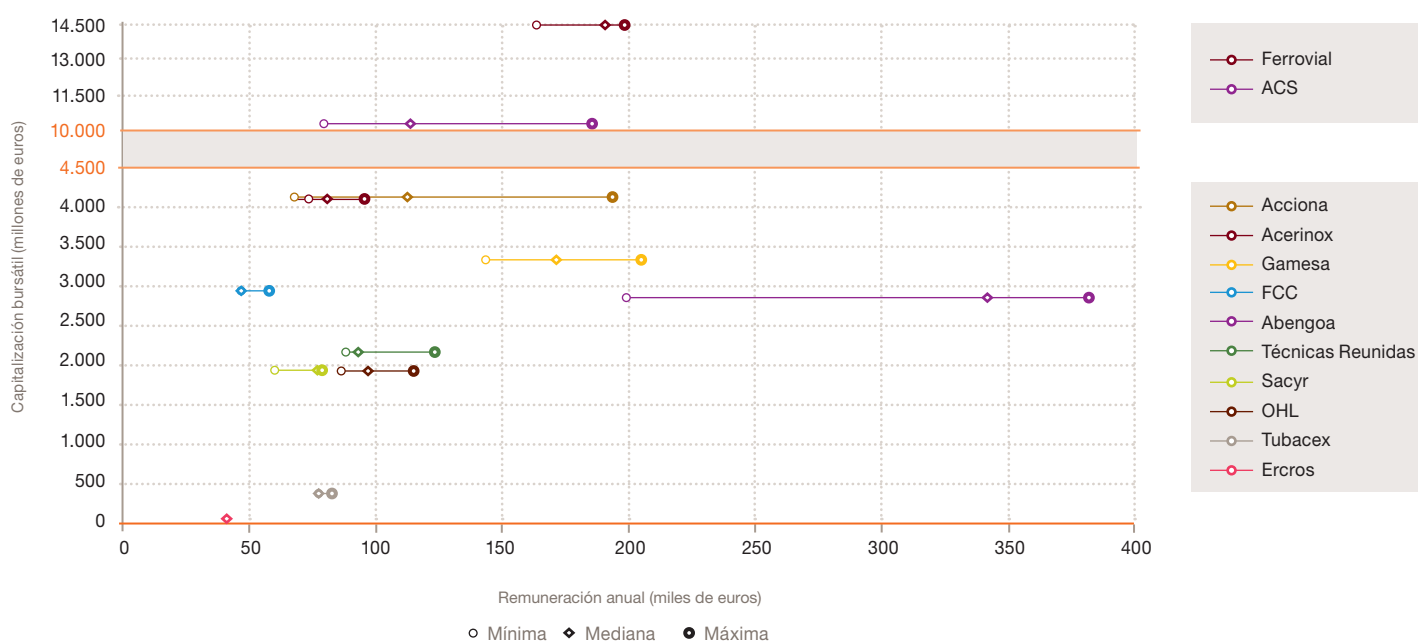
Sector Petróleo y Energía



Fuente: Datos provenientes de los IARs (Ejercicio 2014).

Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

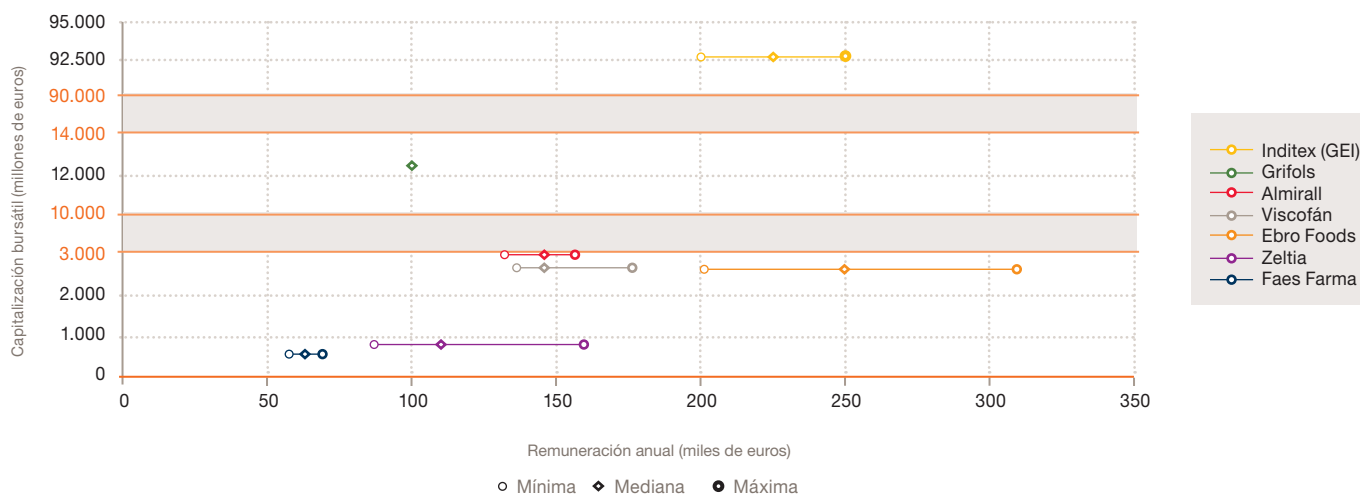
Sector Materiales básicos, Industria y Construcción



Fuente: Datos provenientes de los IARs (Ejercicio 2014).

Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

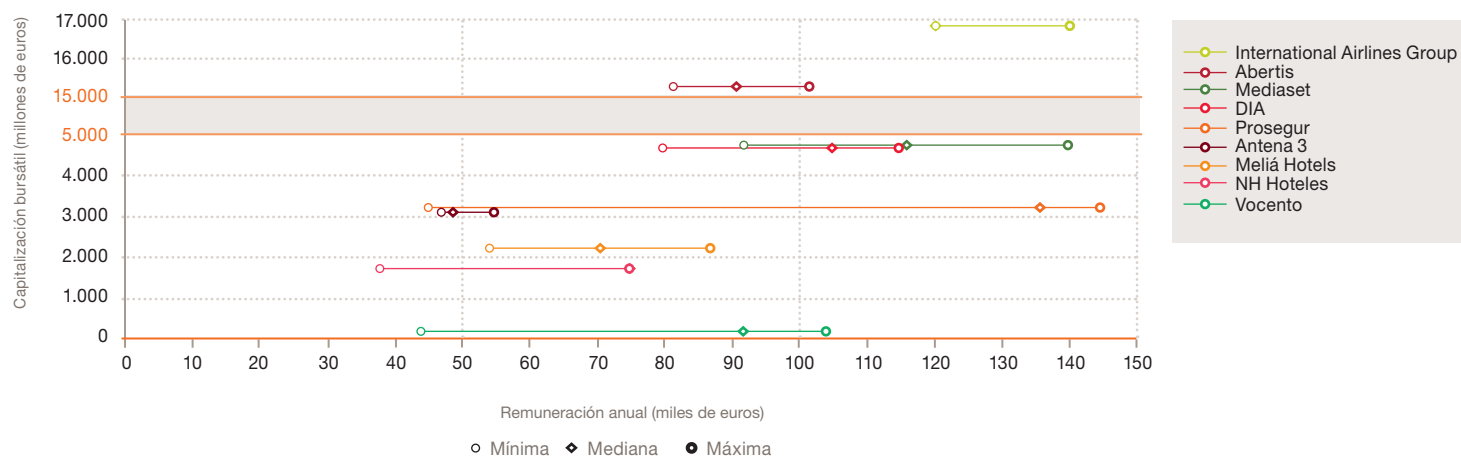
Sector Bienes de Consumo



Fuente: Datos provenientes de los IARs (Ejercicio 2014).

Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

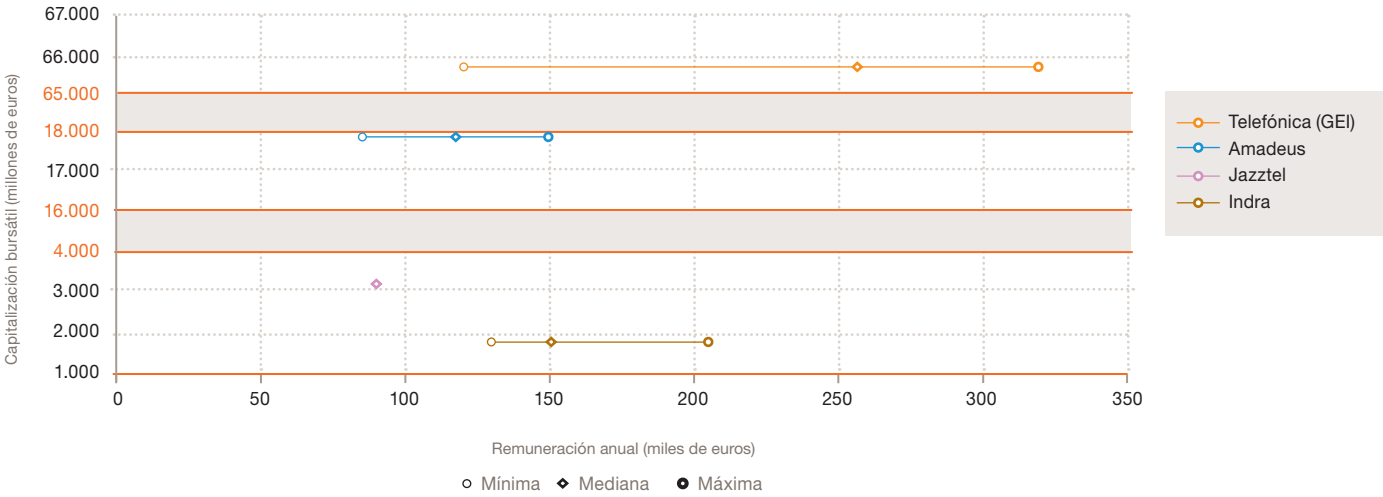
Sector Servicios de Consumo



Fuente: Datos provenientes de los IARs (Ejercicio 2014).

Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

Sector Tecnología y Telecomunicaciones



Fuente: Datos provenientes de los IARs (Ejercicio 2014).

Anexo II. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición en el Consejo y en las principales comisiones

Empresa	Estatutos sociales/Acuerdo en JGA		Componentes de la remuneración del consejero externo como miembro del Consejo			
	Límite a la retribución del Consejo		Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Compensación sobre Beneficios (€)	Importe en Acciones
	% sobre beneficios	Valor absoluto (€)				
Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios						
B. Popular	-	**	-	-	-	-
B. Sabadell	-	2.500.000	91.800 ¹	-	-	-
B. Santander	-	6.000.000	84.954 ²	2.540 ³	-	-
Bankia	-	1.800.000 ⁴	100.000	-	-	-
Bankinter	1,5%	-	36.080	2.720	-	22.000 €
BBVA	-	6.000.000	128.717	-	-	77.672 € ⁵
BME	-	1.000.000	30.000 ⁶	1.100	-	-
CaixaBank	-	3.800.000	81.000	-	-	-
Corp. Financiera Alba	-	820.000	40.000	-	-	-
Mapfre	-	**	47.003 ⁷	-	-	-
Merlin	-	**	60.000	-	-	-
Realia	-	692.282	20.843	1.894	-	-
Sector Petróleo y Energía						
Enagás	-	1.115.741	22.050	3.859	-	-
Endesa	0,1%	-	187.710	1.503	-	-
Gas Natural	4%	-	126.500	-	-	-
Iberdrola	2%	-	165.000 ⁸	2.000	-	-
REE	1,5%	-	130.742	1.500	-	-
Repsol	-	6.000.000	176.594 ⁹	-	-	-
Sector Materiales básicos, Industria y Construcción						
Abengoa	10%	-	-	11.040	-	-
Acciona	-	1.503.000	67.500	-	-	-
Acerinox	5%	-	60.614	1.856	-	-
ACS	10%	-	80.000	-	-	-
Ercros	-	165.280	40.000	-	-	-
FCC	2%	-	- ¹⁰	2.500	-	-
Ferrovial	-	1.795.537	81.000	6.000	-	23.000 € ¹¹
Gamesa	-	2.000.000	60.000 ¹²	1.800 ¹³	-	-
OHL	-	750.000	45.214 ¹⁴	2.250	-	-
Sacyr	-	2.900.000	59.580	3.713	-	-
Técnicas Reunidas	-	3.000.000	55.478	2.500	-	-
Tubacex	-	980.000	40.000	2.700	-	-
Sector Bienes de consumo						
Almirall	5%	-	80.000 ¹⁵	1.000 ¹⁶	-	-
Ebro Foods	2,5%	-	-	1.600	213.788 ¹⁷	-
Faes Farma	6%	-	57.000	-	-	-
Grífol	-	**	100.000	-	-	-
Inditex	-	**	100.000	-	-	-
Viscofán	1,5%	-	80.000 ¹⁸	3.000	-	-
Zeltia	10%	-	62.149	3.560	-	-
Sector Servicios de consumo						
Abertis	2%	-	67.828 ¹⁹	-	-	-
Antena 3	-	3.000.000	25.000	2.000	-	-
DIA	-	1.500.000	40.000	-	-	50.000 € ²⁰
International Airlines Group	-	**	120.000 ²¹	-	-	-
Mediaset	-	2.500.000	60.000 ²²	4.000	-	-
Meliá	-	**	-	9.015	-	-
NH Hoteles	-	1.100.000	37.800	-	-	-
Prosegur	-	1.500.000	39.900 ²³	1.050	-	-
Vocento	-	**	- ²⁴	4.000	-	-
Sector Tecnología y Telecomunicaciones						
Amadeus	-	1.305.000	85.000 ²⁵	-	-	-
Indra	-	**	50.000	-	-	78.571 € ²⁶
Jazztel	-	£500.000	90.000	-	-	-
Telefónica	-	6.000.000	120.000 ²⁷	-	-	-

* Para todos los cuadros estadísticos por sectores de actividad que se exponen a continuación, el sombreado en color naranja corresponde a las empresas del Ibex 35 a 31 de diciembre de 2014.

** En la JGA se ha decidido la retribución individual de los consejeros.

1 **Banco Sabadell:** El vicepresidente recibe una retribución adicional de 15.300€ anual, según el cálculo realizado a partir de los datos del IAR.

2 **Banco Santander:** Los vicepresidentes 1º y 4º reciben una retribución adicional de 28.477€ anual.

3 **Banco Santander:** Los consejeros no residentes perciben una dieta de 2.057€/reunión por su pertenencia al Consejo.

4 **Bankia:** La entidad está sujeta a los límites establecidos en el Real Decreto-Ley 2/2012, de 3 de febrero, de saneamiento del sector financiero. Los límites establecidos en la retribución son de un máximo de 100.000€ para cada consejero externo y de 500.000€ para cada consejero ejecutivo, que se mantendrán mientras persista el apoyo financiero del FROB.

5 **BBVA:** Se retribuye con acciones diferidas a los consejeros por un importe equivalente al 20% de su retribución total percibida en el año anterior. Cálculo realizado a partir de la retribución teórica recibida por cada consejero independiente en 2013.

6 **BME:** Los consejeros recibirán 30.000€ de asignación fija siempre y cuando asistan a lo largo del año al menos a 8 reuniones del Consejo.

7 **Mapfre:** La retribución fija de 47.003€ anual por pertenencia al Consejo se incrementa en un 50% en el caso de consejeros que ocupan el cargo de vicepresidente del Consejo.

8 **Iberdrola:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.

9 **Repsol:** La participación estatutaria se distribuye de acuerdo con el siguiente baremo: miembro del Consejo (2 puntos); miembro de la Comisión Ejecutiva (2 puntos); miembro Comisión de Auditoría y Control (1 punto); miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (0,5 puntos); miembro de la Comisión de Estrategia, Inversiones y Responsabilidad Social Corporativa (0,5 puntos).

10 **FCC:** Los Estatutos Sociales de la compañía establecen que la retribución fija de los consejeros consiste en una participación en beneficios. El resultado del ejercicio 2013, aprobado en la Junta General ordinaria de 2014, arrojó pérdidas, por lo que no se procedió a retribuir con remuneración fija a los consejeros.

11 **Ferrovial:** Los miembros del Consejo de Ferrovial tienen derecho a percibir una retribución vinculada al resultado de la Sociedad. Dicha retribución será la menor de las siguientes cantidades:

- El remanente que, deducida la asignación fija y las dietas por asistencia efectiva a las reuniones del Consejo y de sus comisiones delegadas o asesoras, reste para alcanzar el importe total y conjunto fijado por la Junta General.

- Una cantidad equivalente al 0,5% de los resultados consolidados del ejercicio atribuibles a la Sociedad.

Para su distribución, el importe resultante se divide entre los miembros del Consejo de Administración con los siguientes factores en la asignación de los importes individualizados: presidente del Consejo (x2), vicepresidente 1º (x1,75), vicepresidente 2º (x1,25) y resto de miembros (x1).

- El importe queda sujeto a la inversión obligatoria en acciones de la Sociedad, y mantenimiento de las mismas durante tres ejercicios completos desde su asignación.

12 **Gamesa:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.

13 **Gamesa:** El vicepresidente percibe una retribución de 3.600€ / reunión.

14 **OHL:** La JGA acordó un importe total de 750.000€ a distribuir entre los consejeros y se estableció que el remanente que quedase tras el pago de las dietas por asistencia a las reuniones del Consejo y las Comisiones, se distribuiría entre todos sus miembros de acuerdo al siguiente baremo: presidente del Consejo (x2), vicepresidente del Consejo (x1,75), presidente de Comisión de Auditoría (x1,8), presidente de comisión de nombramientos (x1,65), vocal de comisión (x1,2) y consejero no perteneciente a comisiones (x1).

15 **Almirall:** Los consejeros dominicales perciben una retribución fija de 50.000€ anual.

16 **Almirall:** La dieta de los consejeros extranjeros asciende a 3.000€ / reunión.

17 **Ebro Foods:** La participación estatutaria se distribuye de acuerdo con el siguiente baremo: miembro del Consejo (1 punto); adicionalmente, presidente del Consejo de Administración (1 punto); vicepresidente del Consejo de Administración (0,5 puntos); miembro de la Comisión Ejecutiva (1 punto), comisiones distintas a la Ejecutiva: pertenencia a la Comisión (0,2 puntos); presidencia de las comisiones (0,05 puntos por celebración de reunión); miembros de las comisiones (0,03 puntos por celebración de reunión).

18 **Viscofán:** El vicepresidente primero recibe una retribución adicional de 170.000€ anual y el

vicepresidente segundo de 95.000€, según el cálculo realizado a partir de los datos del IAR.

19 **Abertis:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión.

20 **DIA:** Los consejeros reciben el 50% de su remuneración mediante la entrega de acciones, y están obligados a mantener la titularidad de las acciones que perciban hasta el momento que se produzca su cese como consejero.

21 **International Airlines Group:** El presidente recibe una retribución adicional de 483.750€ y el vicepresidente de 350.000€.

22 **Mediaset:** El presidente recibe una retribución adicional de 634.649,52€.

23 **Prosegur:** El vicepresidente del Consejo recibe una retribución adicional de 157.500€ anual.

24 **Vocento:** La retribución fija del Consejo de Administración consiste en una cantidad anual que asciende al 5% de los beneficios sociales después de estar cubiertas las atenciones de las reservas legales y estatutarias, y de haberse reconocido a los accionistas un dividendo del 4%. En 2013 no se repartieron dividendos, por lo que no se procedió a retribuir con remuneración fija a los consejeros.

25 **Amadeus:** El presidente recibe una retribución adicional de 115.000€ anual, según el cálculo realizado a partir de los datos del IAR.

26 **Indra:** Desde el 2012, y sin perjuicio de que la asignación fija del Consejo sea íntegramente satisfecha en efectivo, todos los consejeros decidieron destinar una parte relevante de las cuantías percibidas (en torno a un 30% de la retribución bruta, que equivale aproximadamente a un 50% de la retribución neta para un consejero persona física), a la compra de acciones, con el compromiso de mantener su propiedad mientras el consejero permanezca en el cargo.

27 **Telefónica:** El vicepresidente recibe una retribución adicional de 80.000€ anual, según el cálculo realizado a partir de los datos del IAR.

Empresa	Componentes de la Remuneración a miembros de comisiones									
	Comisión de Auditoría				Comisión de Nombramientos y Retribuciones				Comisión Delegada/ Ejecutiva	
	Presidente		Vocal		Presidente		Vocal		Vocal	
	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)
Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios										
B. Popular ¹	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Sabadell	30.600	-	15.300	-	30.600	-	15.300	-	-	-
B. Santander ²	39.551	1.650 ³	39.551	1.650 ³	23.730	1.270 ⁴	23.730	1.270 ⁴	170.383	-
Bankia ⁵	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Bankinter	-	2.218	-	1.478	-	2.218	-	1.478	-	3.080
BBVA	178.501	-	71.400	-	104.434 ⁶	-	41.769 ⁶	-	166.741	-
BME	-	2.200	-	1.100	-	2.200	-	1.100	-	1.100
CaixaBank	27.000	-	27.000	-	27.000 ⁷	-	27.000 ⁷	-	27.000	-
Corp. Financiera Alba	10.000	-	10.000	-	6.000	-	6.000	-	na	na
Mapfre	23.502	4.113	-	4.113	23.502	4.113	-	4.113	-	4.700
Merlin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Realia	3.049	600	3.049	600	3.049	600	3.049	600	10.419	1.158
Sector Petróleo y Energía										
Enagás	16.538	-	11.025	-	16.538	-	11.025	-	na	na
Endesa	-	1.503	-	1.503	-	1.503	-	1.503	-	1.503 ⁸
Gas Natural	12.650	-	12.650	-	12.650	-	12.650	-	126.500	-
Iberdrola	275.000 ⁹	4.000	88.000 ⁹	2.000	275.000 ⁹	4.000	88.000 ⁹	2.000	88.000 ⁹	2.000
REE	42.900	-	27.900	-	42.900	-	27.900	-	na	na
Repsol	88.297	-	88.297	-	44.149	-	44.149	-	176.594	-
Sector Materiales básicos, Industria y Construcción										
Abengoa	-	16.600	-	11.000	-	16.600	-	11.000	na	na
Acciona	45.000	-	45.000	-	36.000	-	36.000	-	45.000	-
Acerinox	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856
ACS	45.000	-	17.000	-	45.000	-	17.000	-	45.000	-
Ercros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCC	- ¹⁰	1.500	- ¹⁰	1.500	- ¹⁰	1.500	- ¹⁰	1.500	- ¹⁰	1.875
Ferrovial	-	4.400	-	2.200	-	3.300	-	1.650	-	2.200
Gamesa	120.000 ¹¹	3.600	100.000 ¹¹	1.800	120.000 ¹¹	3.600	100.000 ¹¹	1.800	100.000 ¹¹	1.800
OHL	36.171 ¹²	2.250	9.043 ¹²	2.250	29.389 ¹²	2.250	9.043 ¹²	2.250	na	na
Sacyr	-	2.121	-	2.121	-	2.121	-	2.121	-	3.713
Técnicas Reunidas	15.384	2.500	-	2.500	15.384	5.000	-	5.000	na	na
Tubacex	15.000	-	10.000	-	15.000	-	10.000	-	na	na
Sector Bienes de Consumo										
Almirall ¹³	40.000	1.000 ¹⁴	30.000	1.000 ¹⁴	40.000	1.000 ¹⁴	30.000	1.000 ¹⁴	na	na
Ebro Foods	-	800	-	800	-	800	-	800	-	800
Faes Farma	-	1.046	-	1.046	-	1.046	-	1.046	na	na
Grifols	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Inditex	100.000	-	50.000	-	100.000	-	50.000	-	-	-
Viscofán	45.000	-	30.000	-	30.000	-	20.000	-	100.000	-
Zeltia	36.884	1.615	11.480	1.615	36.884	1.615	11.840	1.615	69.975	1.615
Sector Servicios de Consumo										
Abertis	33.912 ¹⁵	-	13.564 ¹⁵	-	33.912 ¹⁵	-	13.564 ¹⁵	-	33.912 ¹⁵	-
Antena 3	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	2.000	75.000	2.500
DIA	17.500	-	12.500	-	17.500	-	12.500	-	na	na
International Airlines Group	20.000	-	-	-	20.000 ¹⁶	-	-	-	na	na
Mediaset	-	8.000	-	4.000	-	8.000	-	4.000	-	4.000
Meliá	-	3.000	-	3.000	-	3.000	-	3.000	na	na
NH Hoteles	37.200	1.202	-	1.202	37.200	1.202	-	1.202	-	3.000
Prosegur	33.750	1.500	25.000	1.500	17.850	1.050	14.700	1.050	25.000	1.500
Vocento	-	4.000	-	4.000	-	4.000	-	4.000	-	4.000
Sector Tecnología y Telecomunicaciones										
Amadeus	42.500	-	21.250	-	42.500	-	21.250	-	na	na
Indra	37.500	-	25.000	-	22.500	-	15.000	-	15.000	-
Jazztel	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Telefónica	22.400	1.000	11.200	1.000	22.400	1.000	11.200	1.000	80.000	-

na: No aplica.

- : Existe la comisión, pero no se retribuye.

1 **Banco Popular:** La Comisión de Nombramientos (CN) y la de Retribuciones (CR) se encuentran separadas.

2 **Banco Santander:** La CN y la CR se encuentran separadas, aunque la retribución es idéntica en ambas.

3 **Banco Santander:** Los consejeros no residentes perciben una dieta de 1.335€/ reunión por su pertenencia a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

4 **Banco Santander:** Los consejeros no residentes perciben una dieta de 1.028€/ reunión por su pertenencia a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

5 **Bankia:** La CN y la CR se encuentran separadas.

6 **BBVA:** La CN y CR se encuentran separadas, por lo que los cálculos se han realizado a partir de la media de las retribuciones de ambas Comisiones. El vocal de la CN percibe una asignación fija de 40.698€ anual. El presidente de la CN percibe 101.756€ anual. El vocal de la CR percibe una asignación fija de 42.840€ anual. El presidente de la CR percibe 107.112€ anual.

7 **Caixabank:** La CN y la CR se encuentran separadas, aunque la retribución es idéntica en ambas.

8 **Endesa:** Por ser miembros de la Comisión Delegada los consejeros perciben una dieta de 1.503€, aunque en 2014 no se ha celebrado ninguna reunión de esta comisión.

9 **Iberdrola:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.

10 **FCC:** Los Estatutos Sociales de la compañía establecen que la retribución fija de los consejeros consiste en una participación en beneficios. El resultado del ejercicio 2013, aprobado en la Junta General ordinaria de 2014, arrojó pérdidas, por lo que no se procedió a retribuir con remuneración fija a los consejeros.

11 **Gamesa:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.

12 **OHL:** La JGA acordó un importe total de 750.000€ a distribuir entre los consejeros y se estableció que el remanente que quedase tras el pago de las dietas por asistencia a las reuniones del Consejo y las Comisiones, se distribuiría entre todos sus miembros, de acuerdo al siguiente baremo: presidente del Consejo (x2), vicepresidente del Consejo (x1,75), presidente de Comisión de Auditoría (x1,8), presidente de comisión de nombramientos (x1,65), vocal de comisión (x1,2) y consejero no perteneciente a comisiones (x1).

13 **Almirall:** Los consejeros dominicales no perciben retribución por pertenencia a comisiones.

14 **Almirall:** La dieta de los consejeros extranjeros asciende a 3.000€ / reunión.

15 **Abertis:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión.

16 **International Airlines Group:** La CN y la CR se encuentran separadas, aunque la retribución es idéntica en ambas.

Empresa	Componentes de la Remuneración a miembros de comisiones							
	Comisión de Estrategia				Comisión de Riesgos			
	Presidente		Vocal		Presidente		Vocal	
	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)
Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios								
B. Popular	na	na	na	na	-	-	-	-
B. Sabadell	30.600	-	15.300	-	30.600	-	15.300	-
B. Santander	na	na	na	na	-	1.650 ¹	-	1.650 ¹
Bankia	na	na	na	na	-	-	-	-
Bankinter	na	na	na	na	-	2.218	-	1.478
BBVA	na	na	na	na	213.840	-	106.920	-
BME	na	na	na	na	na	na	na	na
CaixaBank	na	na	na	na	-	-	-	-
Corp. Financiera Alba	na	na	na	na	na	na	na	na
Mapfre	na	na	na	na	na	na	na	na
Merlin	na	na	na	na	na	na	na	na
Realia	na	na	na	na	na	na	na	na
Sector Petróleo y Energía								
Enagás	na	na	na	na	na	na	na	na
Endesa	na	na	na	na	na	na	na	na
Gas Natural	na	na	na	na	na	na	na	na
Iberdrola	na	na	na	na	na	na	na	na
REE	na	na	na	na	na	na	na	na
Repsol	44.149	-	44.149	-	na	na	na	na
Sector Materiales básicos, Industria y Construcción								
Abengoa	-	16.600	-	11.000	na	na	na	na
Acciona	na	na	na	na	na	na	na	na
Acerinox	na	na	na	na	na	na	na	na
ACS	na	na	na	na	na	na	na	na
Erccos	na	na	na	na	na	na	na	na
FCC	-	-	-	-	na	na	na	na
Ferrovial	na	na	na	na	na	na	na	na
Gamesa	na	na	na	na	na	na	na	na
OHL	na	na	na	na	na	na	na	na
Sacyr	na	na	na	na	na	na	na	na
Técnicas Reunidas	na	na	na	na	na	na	na	na
Tubacex	15.000	-	10.000	-	na	na	na	na
Sector Bienes de Consumo								
Almirall	na	na	na	na	na	na	na	na
Ebro Foods	-	800	-	800	na	na	na	na
Faes Farma	na	na	na	na	na	na	na	na
Grifols	na	na	na	na	na	na	na	na
Inditex	na	na	na	na	na	na	na	na
Viscofán	na	na	na	na	na	na	na	na
Zeltia	na	na	na	na	na	na	na	na
Sector Servicios de Consumo								
Abertis	na	na	na	na	na	na	na	na
Antena 3	na	na	na	na	na	na	na	na
DIA	na	na	na	na	na	na	na	na
International Airlines Group	na	na	na	na	na	na	na	na
Mediaset	na	na	na	na	na	na	na	na
Meliá	-	-	-	-	na	na	na	na
NH Hoteles	na	na	na	na	na	na	na	na
Prosegur	na	na	na	na	na	na	na	na
Vocento	na	na	na	na	na	na	na	na
Sector Tecnología y Telecomunicaciones								
Amadeus	na	na	na	na	na	na	na	na
Indra	na	na	na	na	na	na	na	na
Jazztel	na	na	na	na	na	na	na	na
Telefónica	22.400	1.000	11.200	1.000	na	na	na	na

na: No aplica.

- : Existe la comisión, pero no se retribuye.

¹ Banco Santander: Los consejeros no residentes perciben una dieta de 1.335€/ reunión por su pertenencia a la Comisión Delegada de Riesgos.

Anexo III. Estadísticas por sector de actividad

A continuación se muestran las siguientes estadísticas, segmentadas por sectores de actividad, de acuerdo con los

Índices Sectoriales establecidos por la Bolsa de Madrid³⁸.

Servicios Financieros e Inmobiliarios

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº de Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de consejeros**	Nº de reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos % Ejecutivos	Externos % Dominicales	% Independientes	% Otros	% Mujeres			
B. POPULAR	15	20%	47%	27%	7%	20%	*	4	11
B. SABADELL	14	21%	14%	57%	7%	7%	*	5	11
B. SANTANDER	14	29%	7%	57%	7%	29%	*	3	16
BANKIA	11	27%	0%	73%	0%	9%	*	4	22
BANKINTER	10	20%	20%	50%	10%	20%	*	4	11
BBVA	14	21%	0%	50%	29%	14%	*	3	14
BME	12	17%	25%	50%	8%	17%	4	4	12
CAIXABANK	19	11%	53%	32%	5%	21%	*	6	14
CORP. FINANCIERA ALBA	14	36%	21%	43%	0%	14%	-	4	7
MAPFRE	18	28%	39%	33%	0%	11%	5	4	7
MERLIN	9	22%	22%	56%	0%	33%	-	2	11
REALIA	10	20%	60%	20%	0%	40%	-	5	14
Media del sector y porcentajes medios ¹	13	23%	27%	44%	6%	19%	na	4	13

¹ Media sobre el total de consejeros.

* El apartado C.1.13 hace referencia a lo estipulado en la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, en la se imponen límites al número de consejos en los que puede participar un consejero: dos más si se ejercen funciones ejecutivas y hasta cuatro si no se ejercen funciones ejecutivas.

** Se recuerda que se trata de datos recogidos a 31 de diciembre de 2014

- : no existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos.

Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº de reuniones y participación de los CI en su composición						Nº de reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones					
		Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
B. POPULAR	5	12	Sí	67%	20	Sí	100%	27	na	47
B. SABADELL	5	6	Sí	100%	11	Sí	100%	33	6	7
B. SANTANDER ²	8	13	Sí	100%	33	Sí	75%	65	na	96
BANKIA ³	5	16	Sí	100%	7	Sí	100%	na	na	37
BANKINTER ⁴	5	11	Sí	80%	9	Sí	100%	11	na	2
BBVA	5	12	Sí	100%	12	Sí	60%	20	na	45
BME ⁵	4	9	Sí	67%	7	Sí	67%	11	na	na
CAIXABANK	5	11	Sí	67%	21	Sí	58%	23	na	8
CORP. FINANCIERA ALBA	2	5	Sí	67%	3	Sí	67%	na	na	na
MAPFRE ⁶	4	9	Sí	67%	4	No	29%	13	na	na
MERLIN	2	3	Sí	100%	nd	Sí	100%	na	na	na
REALIA ⁷	4	8	Sí	33%	6	Sí	33%	7	na	na
Media del sector y porcentajes medios ¹	5	10	100%	77%	12	92%	68%	23	na	na

¹ Media sobre el total de consejeros.

² Banco Santander tiene además las siguientes comisiones: Comisión Internacional y Comisión de Innovación y Tecnología, Comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento.

³ Bankia tiene además una Comisión consultiva de Riesgos.

⁴ Bankinter tiene además una Comisión de Gobierno Corporativo.

⁵ BME tiene además una Comisión de Operativa de Mercados y Sistemas.

⁶ Mapfre tiene además una Comisión de Cumplimiento.

⁷ Realia tiene además una Comisión de Operaciones Vinculadas.

* Tiene separadas las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones.

na: no aplica.

nd: no disponible.

³⁸ Para todos los cuadros estadísticos por sectores de actividad que se exponen a continuación, el sombreado en color naranja corresponde a las empresas del Ibex, a 31 de diciembre de 2014.

Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG

Empresa	Transmisión en directo de la JGA (Rec. 7)	Existencia de una Política de comunicación con accionistas, inv. inst. y asesores de voto en su página web (Rec. 4)	Consejero Independiente Coordinador (Rec. 34) ¹		Publicación en el IAGC de un plan de acción como consecuencia de la evaluación (Rec.36)	Limitación de la indemnización a un máximo de dos años de retribución total anual (Rec.64)
			Existencia de facultades específicas para el CIC en los Estatutos / Reglamentos	Coincidencia de facultades atribuidas al CIC entre normativa interna y CBG		
B. POPULAR	Sí	No	Sí	No	No	No
B. SABADELL	No	No	na	na	Sí	No
B. SANTANDER	Sí	No	Sí	No	Sí	No
BANKIA	No	No	Sí	No	No	Sí
BANKINTER	Sí	No	Sí	No	No	No
BBVA	No	No	Sí	No	Sí	No
BME	Sí	No	Sí	No	No	No
CAIXABANK	Sí	No	na	na	No	No
CORP. FINANCIERA ALBA	No	No	na	na	No	No
MAPFRE	No	No	Sí	No	No	No
MERLIN	No	No	Sí	No	Sí	No
REALIA	No	No	Sí	No	No	Sí
% Empresas que cumplen la recomendación	42%	0%	100%	0%	33%	17%

¹ Cálculo realizado a partir de las compañías que cuentan con la figura del CIC.
na: no aplica.

Sector Petróleo y Energía

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº de Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros*	Nº de reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos % Ejecutivos	Externos % Dominicales	Externos % Independientes	Externos % Otros	% Mujeres			
ENAGÁS	15	13%	20%	60%	7%	20%	5	4	12
ENDESA	9	22%	44%	33%	0%	11%	-	4	16
GAS NATURAL	17	6%	53%	41%	0%	0%	-	3	12
IBERDROLA	14	7%	7%	79%	7%	36%	3	4	7
REE	10	10%	30%	60%	0%	50%	2	4	13
REPSOL	15	20%	33%	47%	0%	7%	4	4	11
Media del sector y porcentajes medios ¹	13	13%	31%	54%	2%	19%	na	4	12

¹ Media sobre el total de consejeros.

* Se recuerda que se trata de datos recogidos a 31 de diciembre de 2014.

na: no aplica.

- : no existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos.

Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº de reuniones y participación de los CI en su composición						Nº de reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones			Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
		Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI			
ENAGÁS	2	4	Sí	80%	4	Sí	67%	na	na	na
ENDESA	3	10	Sí	60%	11	Sí	75%	-	na	na
GAS NATURAL	3	6	Sí	67%	7	Sí	67%	3	na	na
IBERDROLA ²	4	10	Sí	100%	14 ³	Sí	100%	15	na	na
REE	2	11	Sí	75%	17	Sí	75%	na	na	na
REPSOL	4	8	Sí	100%	3	Sí	60%	6	1	na
Media del sector y porcentajes medios ¹	3	8	100%	79%	9	100%	72%	8	na	na

¹ Media sobre el total de consejeros.

² Iberdrola tiene además una Comisión de Responsabilidad Social Corporativa.

³ REE denomina a la CN&R: Comisión de Gobierno y Responsabilidad Corporativa.

na: no aplica.

- : Existe tal Comisión, pero no se ha celebrado ninguna reunión durante el ejercicio 2014.

Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG

Empresa	Transmisión en directo de la JGA (Rec. 7)	Existencia de una Política de comunicación con accionistas, inv. inst. y asesores de voto en su página web (Rec. 4)	Consejero Independiente Coordinador (Rec. 34) ¹		Publicación en el IAGC de un plan de acción como consecuencia de la evaluación (Rec.36)	Limitación de la indemnización a un máximo de dos años de retribución total anual (Rec.64)
			Existencia de facultades específicas para el CIC en los Estatutos / Reglamentos	Coincidencia de facultades atribuidas al CIC entre normativa interna y CBG		
ENAGÁS	No	No	Sí	No	Sí	No
ENDESA	Sí	No	Sí	No	No	No
GAS NATURAL	No	No	na	na	No	No
IBERDROLA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
REE	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
REPSOL	Sí	No	Sí	No	No	Sí
% Empresas que cumplen la recomendación	67%	17%	100%	20%	50%	50%

¹ Cálculo realizado a partir de las compañías que cuentan con la figura del CIC.

na: no aplica.

Sector Materiales básicos, Industria y Construcción

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº de Consejos adicionales permitidos* (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros*	Nº de reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos	Externos			% Mujeres			
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
ABENGOA	15	27%	47%	27%	0%	20%	-	4	16
ACCIONA	13	15%	15%	54%	15%	23%	4	3	11
ACERINOX	15	7%	53%	40%	0%	7%	-	4	7
ACS	17	24%	41%	29%	6%	12%	5	6	7
ERCROS	5	20%	0%	60%	20%	0%	5	4	10
FCC	14	14%	64%	21%	0%	36%	- ²	3	13
FERROVIAL	12	17%	25%	50%	8%	8%	-	3	10
GAMESA	10	20%	20%	60%	0%	10%	3	4	14
OHL	12	17%	50%	33%	0%	17%	5	6	8
SACYR	14	7%	64%	21%	7%	0%	-	5	18
TÉCNICAS REUNIDAS	12	17%	17%	50%	17%	0%	-	5	7
TUBACEX	11	9%	27%	55%	9%	9%	5	6	10
Media del sector y porcentajes medios¹	13	16%	39%	39%	6%	13%	na	4	11

¹ Media sobre el total de consejeros.

² La CN&R decidirá en cada caso si el trabajo en el Consejo adicional es compatible con las obligaciones del consejero.

* Se recuerda que se trata de datos recogidos a 31 de diciembre de 2014.

na: no aplica.

- : no existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos.

Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº de reuniones y participación de los CI en su composición						Nº de reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones					
		Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
ABENGOA	3	7	Sí	100%	6	Sí	100%	na	2	na
ACCIONA ²	4	4	Sí	75%	9	Sí	75%	-	na	na
ACERINOX	3	8	Sí	40%	5	Sí	50%	4	na	na
ACS	3	7	Sí	40%	2	Sí	50%	10	na	na
ERCROS	2	4	Sí	67%	2	Sí	100%	na	na	na
FCC	4	7	Sí	25%	9	Sí	38%	9	nd	na
FERROVIAL	3	5	Sí	50%	4	Sí	100%	10	na	na
GAMESA	3	11	Sí	75%	10	Sí	67%	10	na	na
OHL	2	8 ³	Sí	50%	6	Sí	67%	na	na	na
SACYR	3	9	Sí	67%	2	Sí	0%	3	na	na
TÉCNICAS REUNIDAS	2	6	Sí	60%	4	Sí	80%	na	na	na
TUBACEX	3	5	Sí	75%	3	Sí	100%	na	3	na
Media del sector y porcentajes medios ¹	3	7	100%	57%	5	100%	66%	8	na	na

¹ Media sobre el total de consejeros.

² Acciona tiene además un Comité de Sostenibilidad.

³ OHL denomina a la CA: Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Responsabilidad Social Corporativa.

na: no aplica.

nd: no disponible.

- : Existe tal Comisión, pero no se ha celebrado ninguna reunión durante el ejercicio 2014.

Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG

Empresa	Transmisión en directo de la JGA (Rec. 7)	Existencia de una Política de comunicación con accionistas, inv. inst. y asesores de voto en su página web (Rec. 4)	Consejero Independiente Coordinador (Rec. 34) ¹		Publicación en el IAGC de un plan de acción como consecuencia de la evaluación (Rec.36)	Limitación de la indemnización a un máximo de dos años de retribución total anual (Rec.64)
			Existencia de facultades específicas para el CIC en los Estatutos / Reglamentos	Coincidencia de facultades atribuidas al CIC entre normativa interna y CBG		
ABENGOA	No	No	Sí	No	No	No
ACCIONA	Sí	No	Sí	No	No	No
ACERINOX	No	No	na	na	Sí	No
ACS	No	No	Sí	No	No	No
ERCROS	No	No	Sí	No	No	Sí
FCC	No	No	Sí	No	Sí	Sí
FERROVIAL	Sí	No	Sí	No	No	No
GAMESA	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
OHL	Sí	No	na	na	No	Sí
SACYR	No	No	na	na	No	No
TÉCNICAS REUNIDAS	No	No	na	na	No	Sí
TUBACEX	No	No	Sí	No	Sí	No
% Empresas que cumplen la recomendación	33%	0%	100%	33%	25%	42%

¹ Cálculo realizado a partir de las compañías que cuentan con la figura del CIC.
na: no aplica.

Sector Bienes de Consumo

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº de Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros*	Nº de reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos	Externos						
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
ALMIRALL	9	11%	44%	44%	0%	11%	-	6	8
EBRO FOODS	12	8%	58%	25%	8%	8%	- ²	4	11
FAES FARMA	10	20%	40%	40%	0%	10%	6	6	11
GRIFOLS	13	23%	8%	38%	31%	23%	-	5	6
INDITEX	9	11%	33%	44%	11%	22%	4	5	5
VISCOFÁN	9	22%	0%	56%	22%	22%	3	4	11
ZELTIA	12	17%	33%	42%	8%	8%	-	5	7
Media del sector y porcentajes medios¹	11	16%	31%	41%	12%	15%	na	5	8

¹ Media sobre el total de consejeros.

² El número de otros Consejos de Administración a los que puedan pertenecer será aquel que en cada momento les permita cumplir con todas y cada una de sus obligaciones para con la Sociedad.

* Recordamos que se trata de datos recogidos a 31 de diciembre de 2014.

Na: no aplica.

- : no existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos.

Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº de reuniones y participación de los CI en su composición						Nº de reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones			Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
		Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI			
ALMIRALL	2	4	Sí	67%	4	Sí	67%	na	na	na
EBRO FOODS	4	6	Sí	50%	5	Sí	50%	6	0 ²	na
FAES FARMA	2	5	Sí	67%	6	Sí	67%	na	na	na
GRIFOLS	2	5	Sí	50%	2	Sí	67%	na	na	na
INDITEX	3	5	Sí	67%	5	Sí	67%	0	na	na
VISCOFÁN	3	10	Sí	100%	4	Sí	100%	10	na	na
ZELTIA	3	8	Sí	50%	7	Sí	67%	6	na	na
Media del sector y porcentajes medios ¹	3	6	100%	63%	5	100%	68%	6	na	na

¹ Media sobre el total de consejeros.

² Ebro Foods denomina a la Comisión de Estrategia: Comisión de Estrategia e Inversiones.

na: no aplica.

- : Existe tal Comisión, pero no se ha celebrado ninguna reunión durante el ejercicio 2014

Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG

Empresa	Transmisión en directo de la JGA (Rec. 7)	Existencia de una Política de comunicación con accionistas, inv. inst. y asesores de voto en su página web (Rec. 4)	Consejero Independiente Coordinador (Rec. 34) ¹		Publicación en el IAGC de un plan de acción como consecuencia de la evaluación (Rec.36)	Limitación de la indemnización a un máximo de dos años de retribución total anual (Rec.64)
			Existencia de facultades específicas para el CIC en los Estatutos/Reglamentos	Coincidencia de facultades atribuidas al CIC entre normativa interna y CBG		
ALMIRALL	No	No	Sí	No	No	Sí
EBRO FOODS	No	No	Sí	No	No	No
FAES FARMA	No	No	No	No	Sí	No
GRIFOLS	No	No	Sí	No	No	No
INDITEX	Sí	No	Sí	No	No	Sí
VISCOFÁN	No	No	Sí	No	No	No
ZELTIA	No	No	Sí	No	No	Sí
% Empresas que cumplen la recomendación	14%	0%	100%	0%	14%	43%

¹ Cálculo realizado a partir de las compañías que cuentan con la figura del CIC.

Sector Servicios de Consumo

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº de Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato consejeros*	Nº de reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos % Ejecutivos	% Dominicales	Externos % Independientes	% Otros	% Mujeres			
ABERTIS	17	6%	65%	24%	6%	24%	-	5	6
ANTENA 3	13	23%	54%	23%	0%	15%	-	6	8
DIA	10	10%	20%	60%	10%	20%	6	3	9
INT. AIRLINES GROUP	14	29%	0%	64%	7%	14%	-	3	11
MEDIASET	13	23%	38%	31%	8%	8%	0 ²	4	8
MELIA HOTELS	11	18%	27%	55%	0%	18%	-	5	6
NH HOTELES	12	8%	67%	25%	0%	0%	10	3	11
PROSEGUR	9	22%	22%	56%	0%	33%	-	3	5
VOCENTO	12	8%	67%	25%	0%	8%	8	6	7
Media del sector y porcentajes medios ¹	12	16%	41%	39%	4%	15%	na	4	8

¹ Media sobre el total de consejeros.

² El Consejo de Administración ha establecido diferentes reglas en función de la tipología y características.

* Se recuerda que se trata de datos recogidos a 31 de diciembre de 2014.

- : no existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos.

Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº de reuniones y participación de los CI en su composición						Nº de reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones			Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
		Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI			
ABERTIS	3	11	Sí	40%	7	Sí	40%	12	na	na
ANTENA 3	3	4	Sí	40%	3	Sí	40%	10	na	na
DIA	2	6	Sí	67%	5	Sí	67%	na	na	na
INT. AIRLINES GROUP ²	4	7	Sí	100%	9*	Sí	100%	na	na	na
MEDIASET	3	4	Sí	33%	2	Sí	50%	3	na	na
MELIA HOTELS	3	7	Sí	75%	4	Sí	75%	na	nd	na
NH HOTELES	3	7	Sí	33%	7	Sí	33%	11	na	na
PROSEGUR	3	5	Sí	100%	2	Sí	80%	11	na	na
VOCENTO	3	7	No	25%	4	Sí	40%	8	na	na
Media del sector y porcentajes medios ¹	3	6	89%	54%	5	100%	58%	9	na	na

¹ Media sobre el total de consejeros.

² International Airlines Group tiene además una Comisión de Seguridad.

* Tiene separadas las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones.

na: no aplica.

nd: no disponible.

Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG

Empresa	Transmisión en directo de la JGA (Rec. 7)	Existencia de una Política de comunicación con accionistas, inv. inst. y asesores de voto en su página web (Rec. 4)	Consejero Independiente Coordinador (Rec. 34) ¹		Publicación en el IAGC de un plan de acción como consecuencia de la evaluación (Rec.36)	Limitación de la indemnización a un máximo de dos años de retribución total anual (Rec.64)
			Existencia de facultades específicas para el CIC en los Estatutos/Reglamentos	Coincidencia de facultades atribuidas al CIC entre normativa interna y CBG		
ABERTIS	Sí	No	Sí	No	No	No
ANTENA 3	No	No	na	na	Sí	Sí
DIA	No	No	Sí	Sí	No	No
INT. AIRLINES GROUP	No	No	na	na	Sí	Sí
MEDIASET	No	No	Sí	No	No	No
MELIA HOTELS	No	No	na	na	No	No
NH HOTELES	No	No	Sí	No	No	Sí
PROSEGUR	No	No	Sí	No	No	No
VOCENTO	No	No	na	na	No	Sí
% Empresas que cumplen la recomendación	11%	0%	100%	33%	22%	44%

¹ Cálculo realizado a partir de las compañías que cuentan con la figura del CIC.
na: no aplica.

Sector Tecnología y Telecomunicaciones

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género % Mujeres	Nº de Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros*	Nº de reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos % Ejecutivos	% Dominicales	Externos % Independientes	% Otros				
AMADEUS	10	10%	10%	60%	20%	10%	6	3	6
INDRA	13	15%	31%	54%	0%	23%	- ²	4	11
JAZZTEL	8	25%	13%	63%	0%	38%	- ³	3	15
TELEFÓNICA	18	17%	28%	44%	11%	6%	- ⁴	5	14
Media del sector y porcentajes medios ¹	12	16%	22%	53%	8%	16%	na	4	12

¹ Media sobre el total de consejeros.

² El Consejo decidirá en cada caso si el trabajo en el Consejo adicional es compatible con las obligaciones del consejero.

³ El consejero no podrá ser administrador de una sociedad competidora salvo autorización expresa del Consejo.

⁴ La CN&R decidirá en cada caso si el trabajo en el Consejo adicional es compatible con las obligaciones del consejero.

* Recordamos que se trata de datos recogidos a 31 de diciembre de 2014.

na: no aplica.

- : no existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos.

Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº de reuniones y participación de los CI en su composición						Nº de reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones			Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
		Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº de reuniones	Presidente = CI	% medio de CI			
AMADEUS	2	4	Sí	60%	4	Sí	80%	na	na	na
INDRA	3	9	Sí	60%	8 ²	Sí	40%	11	na	na
JAZZTEL ³	3	7	Sí	100%	6	Sí	100%	na	na	na
TELEFÓNICA ⁴	8	11	Sí	60%	11 ⁵	Sí	100%	18	5	na
Media del sector y porcentajes medios ¹	4	8	100%	67%	7	100%	78%	15	na	na

¹ Media sobre el total de consejeros.

² Indra denomina a la Comisión de N&R: Comisión de Nombramiento, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

³ Jazztel tiene además un Comité de Tecnología.

⁴ Telefónica tiene además las siguientes comisiones: Comisión de Regulación, Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial, Comisión de Asuntos Institucionales y Comisión de Innovación.

⁵ Telefónica denomina a la Comisión de N&R: Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.

na: no aplica.

- : no existe tal comisión.

Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CBG

Empresa	Transmisión en directo de la JGA (Rec. 7)	Existencia de una Política de comunicación con accionistas, inv. inst. y asesores de voto en su página web (Rec. 4)	Consejero Independiente Coordinador (Rec. 34) ¹		Publicación en el IAGC de un plan de acción como consecuencia de la evaluación (Rec.36)	Limitación de la indemnización a un máximo de dos años de retribución total anual
			Existencia de facultades específicas para el CIC en los Estatutos/Reglamentos	Coincidencia de facultades atribuidas al CIC entre normativa interna y CBG		
GRIFOLS	No	No	na	na	Sí	No
INDITEX	No	No	Sí	No	Sí	Sí
VISCOFÁN	No	No	Sí	No	No	No
ZELTIA	No	No	Sí	No	Sí	Sí
% Empresas que cumplen la recomendación	0%	0%	100%	0%	75%	50%

¹ Cálculo realizado a partir de las compañías que cuentan con la figura del CIC.

na: no aplica.

Anexo IV. Cuadro comparativo entre el Código de Buen Gobierno y la LSC

Las 64 recomendaciones del CBG detalladas en el presente Cuadro se han estructurado según los ámbitos definidos en el propio CGB: (i) Aspectos generales, (ii) Junta General de Accionistas y (iii) Consejo de Administración. Además de esta clasificación, PwC ha subdividido las 64 recomendaciones del CGB en los siguientes subámbitos:

Transparencia y reporting

JGA

Funcionamiento

Composición y estructura

Comisión de Auditoría

Gestión de riesgos y RSC

CN&R y Otras Comisiones

Retribuciones

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Aspectos generales	Recomendación 1 Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.	Art.527 En las sociedades anónimas cotizadas las cláusulas estatutarias que, directa o indirectamente, fijen con carácter general el número máximo de votos que pueden emitir un mismo accionista, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo o quienes actúen de forma concertada con los anteriores, quedarán sin efecto cuando tras una oferta pública de adquisición, el oferente haya alcanzado un porcentaje igual o superior al 70% del capital que confiera derechos de voto, salvo que dicho oferente no estuviera sujeto a medidas de neutralización equivalentes o no las hubiera adoptado.	Transparencia y reporting
	Recomendación 2 Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente, ambas definan públicamente con precisión: <ul style="list-style-type: none"> a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo. b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse.. 		
	Recomendación 3 Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular: <ul style="list-style-type: none"> a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria. b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de buen gobierno y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia. 	Art.540.4.g) El informe de gobierno corporativo deberá ofrecer una explicación detallada de la estructura del sistema de gobierno de la sociedad y de su funcionamiento en la práctica. En todo caso, el contenido mínimo del informe de gobierno corporativo será el siguiente: g) Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones.	
	Recomendación 4 Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición. Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.		
	Recomendación 5 Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación. Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.	Art.506 Exige que el informe de los administradores en el que se justifique la exclusión del derecho de suscripción preferente y el correspondiente informe del auditor de cuentas sean puestos a disposición de los accionistas en la primera junta que se celebre tras el acuerdo de ampliación.	Funcionamiento

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Junta General de Accionistas	Recomendación 6 Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria: a) Informe sobre la independencia del auditor. b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones. c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas. d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.	Art.518.C Desde la publicación del anuncio de convocatoria y hasta la celebración de la junta general, la sociedad deberá publicar ininterrumpidamente en su página web, al menos, la siguiente información: c) Los documentos que deban ser objeto de presentación a la junta general y, en particular, los informes de administradores, auditores de cuentas y expertos independientes.	Transparencia y reporting
	Recomendación 7 Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.		JGA
	Recomendación 8 Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.		Transparencia y reporting
	Recomendación 9 Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto. Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.	Art.521.bis En las sociedades anónimas cotizadas, los estatutos no podrán exigir para asistir a la junta general la posesión de más de mil acciones. Art.518.f) Desde la publicación del anuncio de convocatoria y hasta la celebración de la junta general, la sociedad deberá publicar ininterrumpidamente en su página web, al menos, la siguiente información: f) Los formularios que deberán utilizarse para el voto por representación y a distancia, salvo cuando sean enviados directamente por la sociedad a cada accionista. En el caso de que no puedan publicarse en la página web por causas técnicas, la sociedad deberá indicar en ésta cómo obtener los formularios en papel, que deberá enviar a todo accionista que lo solicite. Art.539.2 Las sociedades anónimas cotizadas deberán disponer de una página web para atender el ejercicio, por parte de los accionistas, del derecho de información, y para difundir la información relevante exigida por la legislación sobre el mercado de valores.	
	Recomendación 10 Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad: a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo. b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración. c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto. d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.	Art.519.2 El complemento deberá publicarse, como mínimo, con quince días de antelación a la fecha establecida para la reunión de la junta. La falta de publicación en plazo del complemento será causa de impugnación de la junta. Art.539.2 Las sociedades anónimas cotizadas deberán disponer de una página web para atender el ejercicio, por parte de los accionistas, del derecho de información, y para difundir la información relevante exigida por la legislación sobre el mercado de valores [...] En la página web de la sociedad se habilitará un foro electrónico de accionistas, al que podrán acceder con las debidas garantías tanto los accionistas individuales como las asociaciones voluntarias que puedan constituir, con el fin de facilitar su comunicación con carácter previo a la celebración de las juntas generales. En el foro podrán publicarse propuestas que pretendan presentarse como complemento del orden del día anunciado en la convocatoria, solicitudes de adhesión a tales propuestas, iniciativas para alcanzar el porcentaje suficiente para ejercer un derecho de minoría previsto en la Ley, así como ofertas o peticiones de representación voluntaria.	JGA
	Recomendación 11 Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Junta General de Accionistas	<p>Recomendación 12 Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.</p> <p>Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.</p>		Transparencia y reporting
	<p>Recomendación 13 Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.</p>	<p>Art.242.1 El consejo de administración estará formado por un mínimo de tres miembros. Los estatutos fijarán el número de miembros del consejo de administración o bien el máximo y el mínimo, correspondiendo en este caso a la junta de socios la determinación del número concreto de sus componentes.</p>	Composición y estructura
	<p>Recomendación 14 Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:</p> <p>a) Sea concreta y verificable.</p> <p>b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.</p> <p>c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.</p> <p>Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.</p> <p>Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.</p> <p>La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.</p>	<p>Art.529.bis.2 El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras.</p> <p>Art.529.decies 4. La propuesta de nombramiento o reelección de los miembros del consejo de administración corresponde a la comisión de nombramientos y retribuciones, si se trata de consejeros independientes, y al propio consejo, en los demás casos. 5. La propuesta deberá ir acompañada en todo caso de un informe justificativo del consejo en el que se valore la competencia, experiencia y méritos del candidato propuesto, que se unirá al acta de la junta general o del propio consejo. 6. La propuesta de nombramiento o reelección de cualquier consejero no independiente deberá ir precedida, además, de informe de la comisión de nombramientos y retribuciones.</p>	
	<p>Recomendación 15 Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.</p>	<p>Art.529.duodecies 3. Se considerarán consejeros dominicales aquellos que posean una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente como significativa (5%) o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía, así como quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados.</p> <p>4. Se considerarán consejeros independientes aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos.</p>	
	<p>Recomendación 16 Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.</p> <p>Este criterio podrá atenuarse:</p> <p>a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.</p> <p>b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.</p>		
	<p>Recomendación 17 Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.</p> <p>Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista, o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.</p>		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	Recomendación 18 Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros: a) Perfil profesional y biográfico. b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza. c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos. d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones. e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.		Transparencia y reporting
	Recomendación 19 Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.		Composición y estructura
	Recomendación 20 Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.	Art.529.duodecies.4 Los consejeros dominicales que pierdan tal condición como consecuencia de la venta de su participación por el accionista al que representaban solo podrán ser reelegidos como consejeros independientes cuando el accionista al que representaran hasta ese momento hubiera vendido la totalidad de sus acciones en la sociedad.	
	Recomendación 21 Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable. También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la Recomendación 16.	Art.529.duodecies.4 No podrán ser considerados en ningún caso como consejeros independientes quienes se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones: a) Quienes hayan sido empleados o consejeros ejecutivos de sociedades del grupo, salvo que hubieran transcurrido 3 ó 5 años, respectivamente, desde el cese en esa relación. b) Quienes perciban de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, salvo que no sea significativa para el consejero. A efectos de lo dispuesto en esta letra no se tendrán en cuenta los dividendos ni los complementos de pensiones que reciba el consejero en razón de su anterior relación profesional o laboral, siempre que tales complementos tengan carácter incondicional y, en consecuencia, la sociedad que los satisfaga no pueda de forma discrecional suspender, modificar o revocar su devengo sin que medie incumplimiento de sus obligaciones. c) Quienes sean o hayan sido durante los últimos 3 años socios del auditor externo o responsable del informe de auditoría, ya se trate de la auditoría durante dicho período de la sociedad cotizada o de cualquier otra sociedad de su grupo. d) Quienes sean consejeros ejecutivos o altos directivos de otra sociedad distinta en la que algún consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad sea consejero externo. e) Quienes mantengan, o hayan mantenido durante el último año, una relación de negocios significativa con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación. Se considerarán relaciones de negocios la de proveedor de bienes o servicios, incluidos los financieros, y la de asesor o consultor. f) Quienes sean accionistas significativos, consejeros ejecutivos o altos directivos de una entidad que reciba, o haya recibido durante los últimos 3 años, donaciones de la sociedad o de su grupo. No se considerarán incluidos en esta letra quienes sean meros patronos de una fundación que reciba donaciones. g) Quienes sean cónyuges, personas ligadas por análoga relación de afectividad o parientes hasta de segundo grado de un consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad. h) Quienes no hayan sido propuestos, ya sea para su nombramiento o renovación por la comisión de nombramientos. i) Quienes hayan sido consejeros durante un período continuado superior a 12 años. j) Quienes se encuentren respecto de algún accionista significativo o representado en el consejo en alguno de los supuestos señalados en las letras a), e), f) o g) anteriores. En el caso de la relación de parentesco señalada en la letra g), la limitación se aplicará no solo respecto al accionista, sino también respecto a sus consejeros dominicales en la sociedad participada. Un consejero que posea una participación accionarial en la sociedad podrá tener la condición de independiente, siempre que satisfaga todas las condiciones establecidas en este artículo y, además, su participación no sea significativa.	

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	<p>Recomendación 22 Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.</p> <p>Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.</p>		Composición y estructura
	<p>Recomendación 23 Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.</p> <p>Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.</p> <p>Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.</p>		
	<p>Recomendación 24 Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.</p>		
	<p>Recomendación 25 Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.</p> <p>Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.</p>	<p>Art.529.quindeicies.3 a) Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuya la ley, los estatutos sociales o, de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de nombramientos y retribuciones tendrá, como mínimo, las siguientes: a) Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el consejo de administración. A estos efectos, definirá las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluará el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido.</p>	Funcionamiento
	<p>Recomendación 26 Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.</p>	<p>Art.245.3 El consejo de administración deberá reunirse, al menos, una vez al trimestre.</p>	
	<p>Recomendación 27 Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.</p>	<p>Art.529.quater 1. Los consejeros deben asistir personalmente a las sesiones que se celebren. 2. No obstante lo anterior, los consejeros podrán delegar su representación en otro consejero. Los consejeros no ejecutivos solo podrán hacerlo en otro no ejecutivo.</p>	
	<p>Recomendación 28 Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.</p>		
	<p>Recomendación 29 Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.</p>		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	Recomendación 30 Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.		Funcionamiento
	Recomendación 31 Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción. Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.	Art.225.3 En el desempeño de sus funciones, el administrador tiene el deber de exigir y el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria que le sirva para el cumplimiento de sus obligaciones. Art.529.quinquies.1 Salvo que el consejo de administración se hubiera constituido o hubiera sido excepcionalmente convocado por razones de urgencia, los consejeros deberán contar previamente y con suficiente antelación con la información necesaria para la deliberación y la adopción de acuerdos sobre los asuntos a tratar.	
	Recomendación 32 Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.		
	Recomendación 33 Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.	Art.529.sexies.2 El presidente es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración. Además de las facultades otorgadas por la ley y los estatutos sociales o el reglamento del consejo de administración, tendrá las siguientes: a) Convocar y presidir las reuniones del consejo de administración, fijando el orden del día de las reuniones y dirigiendo las discusiones y deliberaciones. b) Salvo disposición estatutaria en contra, presidir la junta general de accionistas. c) Velar por que los consejeros reciban con carácter previo la información suficiente para deliberar sobre los puntos del orden de día. d) Estimular el debate y la participación activa de los consejeros durante las sesiones, salvaguardando su libre toma de posición.	
	Recomendación 34 Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.	Art.529.septies.2 En caso de que el presidente tenga la condición de consejero ejecutivo, el consejo de administración, con la abstención de los consejeros ejecutivos, deberá nombrar necesariamente a un consejero coordinador entre los consejeros independientes, que estará especialmente facultado para solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del consejo de administración.	
	Recomendación 35 Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.	Art.529.octies.2 El secretario, además de las funciones asignadas por la ley y los estatutos sociales o el reglamento del consejo de administración, debe desempeñar las siguientes: a) Conservar la documentación del consejo de administración, dejar constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones y dar fe de su contenido y de las resoluciones adoptadas. b) Velar por que las actuaciones del consejo de administración se ajusten a la normativa aplicable y sean conformes con los estatutos sociales y demás normativa interna. c) Asistir al presidente para que los consejeros reciban la información relevante para el ejercicio de su función con la antelación suficiente y en el formato adecuado.	

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	Recomendación 36 Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de: a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración. b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones. c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración. d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad. e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo. Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos. Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos. Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo. El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo	Art.529.nonies 1. El consejo de administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas. 2. El resultado de dicha evaluación debe consignarse en el acta de la sesión o incorporarse a ésta como anejo.	Funcionamiento
	Recomendación 37 Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.		
	Recomendación 38 Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.	Art.529.terdecies.3 Las actas de las comisiones deberán estar a disposición de todos los miembros del consejo de administración.	
	Recomendación 39 Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.	Art.529.quaterdecies.1 La comisión de auditoría estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración, dos de los cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes y uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.	Comisión de Auditoría
	Recomendación 40 Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.	Art.529.quaterdecies.4.b) Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes: b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.	
	Recomendación 41 Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	<p>Recomendación 42 Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:</p> <p>1. En relación con los sistemas de información y control interno:</p> <p>a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.</p> <p>b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.</p> <p>c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.</p> <p>2. En relación con el auditor externo:</p> <p>a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.</p> <p>b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.</p> <p>c) Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.</p> <p>d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.</p> <p>e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.</p>	<p>Art.529.quaterdecies.4 Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes:</p> <p>a) Informar a la junta general de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión.</p> <p>b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.</p> <p>c) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva.</p> <p>d) Elevar al consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>e) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas.</p> <p>f) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia del auditor de cuentas. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de auditoría.</p> <p>g) Informar, con carácter previo, al consejo de administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los estatutos sociales y en el reglamento del consejo y en particular, sobre:</p> <p>1.º la información financiera que la sociedad deba hacer pública periódicamente,</p> <p>2.º la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y</p> <p>3.º las operaciones con partes vinculadas.</p> <p>La comisión de auditoría no ejercerá las funciones previstas en esta letra cuando estén atribuidas estatutariamente a otra comisión y ésta esté compuesta únicamente por consejeros no ejecutivos y por, al menos, dos consejeros independientes, uno de los cuales deberá ser el presidente.</p>	Comisión de Auditoría
	<p>Recomendación 43 Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.</p>		
	<p>Recomendación 44 Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.</p>		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	Recomendación 45 Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos: a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance. b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable. c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse. d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.		Gestión de riesgos y RSC
	Recomendación 46 Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones: a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad. b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión. c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.	Art.529.quaterdecies.4.b) Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes: b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.	
	Recomendación 47 Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones –o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas– se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.	Art.529 quindecies.1 La comisión de nombramientos y retribuciones estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración, dos de los cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes. El presidente de la comisión será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella.	CN&R y otras Comisiones
	Recomendación 48 Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.	Art.529.terdecies.2 El consejo de administración deberá constituir, al menos, una comisión de auditoría y una comisión, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones, con la composición y las funciones mínimas que se indican en esta Ley.	
	Recomendación 49 Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos. Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.		
	Recomendación 50 Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes: a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos. b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad. c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.	Art.529.quindecies.3 Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuya la ley, los estatutos sociales o, de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de nombramientos y retribuciones tendrá, como mínimo, las siguientes: e) Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos. g) Proponer al consejo de administración la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales o de quienes desarrollen sus funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del consejo, de comisiones ejecutivas o de consejeros delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los consejeros ejecutivos, velando por su observancia.	
	Recomendación 51 Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	<p>Recomendación 52 Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:</p> <p>a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.</p> <p>b) Que sus presidentes sean consejeros independientes</p> <p>c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rindan cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.</p> <p>d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.</p> <p>e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros</p>	<p>Art. 529.terdecies.1 El consejo de administración podrá constituir en su seno comisiones especializadas, determinando su composición, designando a sus miembros y estableciendo las funciones que asume cada una de ellas.</p> <p>Art.529.quaterdecies.2 El presidente de la comisión de auditoría será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella y deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido un plazo de un año desde su cese.</p> <p>Art.529.quindeicies.1 El presidente de la comisión será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella.</p>	CN&R y otras Comisiones
	<p>Recomendación 53 Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:</p> <p>a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.</p> <p>b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.</p> <p>c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.</p> <p>d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.</p> <p>e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.</p> <p>f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.</p> <p>g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.</p> <p>h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.</p>		
	<p>Recomendación 54 Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:</p> <p>a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.</p> <p>b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.</p> <p>c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.</p> <p>d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.</p> <p>e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.</p> <p>f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.</p> <p>g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.</p>		Gestión de riesgos y RSC
	<p>Recomendación 55 Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.</p>		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de Gobierno Corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de administración	Recomendación 56 Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.	Art.217.4 La remuneración de los administradores deberá en todo caso guardar una proporción razonable con la importancia de la sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables. El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad e incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.	Retribuciones
	Recomendación 57 Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social. Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.		
	Recomendación 58 Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares. Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado. b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos. c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un periodo de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios. 		
	Recomendación 59 Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un periodo de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.		
	Recomendación 60 Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.		
	Recomendación 61 Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.		
	Recomendación 62 Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.		
	Recomendación 63 Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.		
	Recomendación 64 Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.		

Agradecimientos

Un año más, queremos mostrar nuestro agradecimiento a todas las personas que nos han ayudado a realizar esta sexta edición del Informe de PwC. Por un lado, a los entrevistados, por compartir con nosotros sus opiniones, su experiencia y sus percepciones en relación con la situación de los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas y por otro, al equipo de profesionales de PwC, entre ellos, particularmente, a Clementina Vargas y Alejandra Albo, por el esfuerzo, ilusión y dedicación con que han contribuido en la elaboración de este estudio.

Personas de contacto



Mario Lara

*Socio responsable del
Programa de Consejos de
Administración de PwC*
mario.lara@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 685 730



Ramón Abella

*Socio de Governance
Risk & Compliance de PwC*
ramon.abella.rubio@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 684 600



Claudia Morante

*Senior manager de Governance,
Risk & Compliance de PwC*
claudia_maria.morante.belgrano@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 685 490



Jimena de la Viuda

Asociada senior de PwC
jimena.de.la.viuda.villanueva@es.pwc.com
Teléfono: + 34 915 684 217



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.