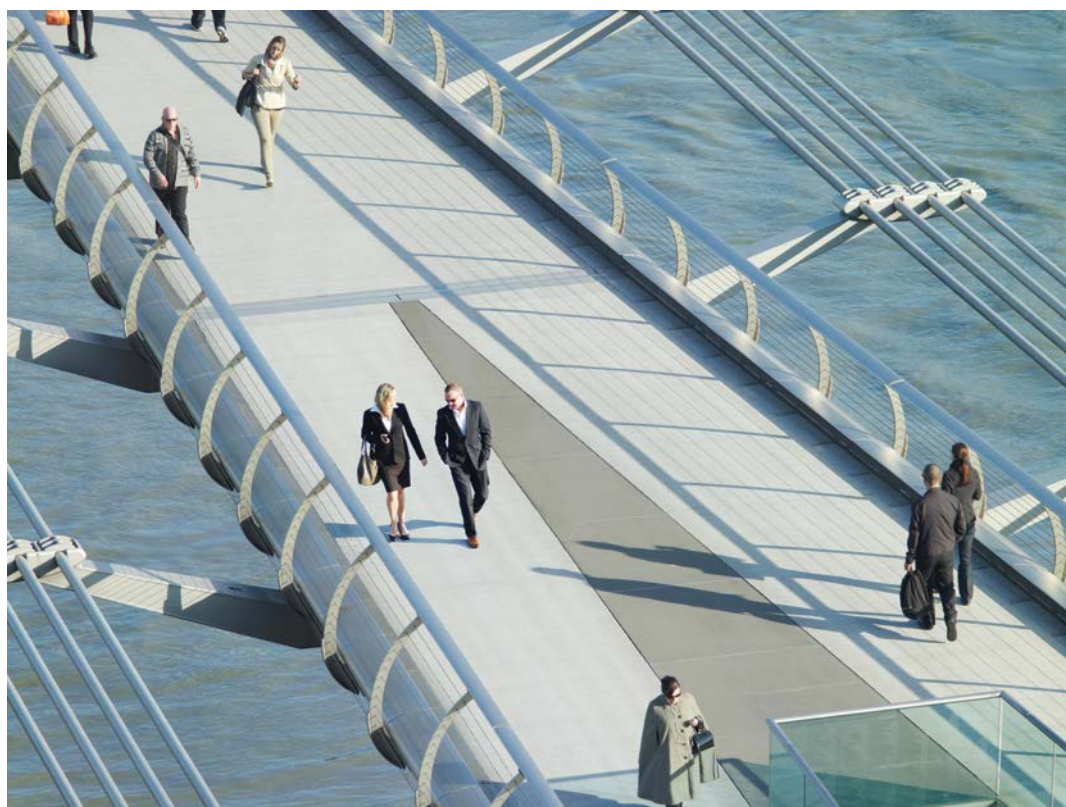


Junio 2013

Funcionamiento de los Órganos de Administración y Comisiones Consultivas^{p8}/Remuneración de los consejeros independientes (externos)^{p30}/ Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración^{p42}/ Tendencias^{p46}/ Conclusiones^{p56}/ Anexos^{p62}

Consejos de Administración de empresas cotizadas





Siglas y acrónimos

CA: Comisión de Auditoría

CEO: *Chief Executive Officer*

CI: Consejero Independiente

CIM: Consejero Independiente Medio

CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores

CN&R: Comisión de Nombramientos y Retribuciones

CUBG: Código Unificado de Buen Gobierno
(Código Conthe)

ESMA: *European Securities and Markets Authority*

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

IAGC: Informe Anual de Gobierno Corporativo

IAR: Informe Anual de Remuneraciones

JGA: Junta General de Accionistas

LES: Ley de Economía Sostenible

LID: *Lead Independent Director*

LMV: Ley del Mercado de Valores

SEC: Securities and Exchange Commission (EEUU)

TI: Tecnologías de la Información



Índice

Siglas y acrónimos	2
1. Introducción	4
2. Funcionamiento de los Órganos de Administración y Comisiones Consultivas	8
2.1. Consejo de Administración	9
2.2. Presidente	20
2.3. Comisiones Consultivas	22
3. Remuneración de los Consejeros Independientes (Externos)	30
3.1. Marco actual de la remuneración de los consejeros	30
3.2. Remuneración de los consejeros	32
4. Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración	42
5. Tendencias	46
5.1. Unificación de cargos <i>versus</i> separación de cargos (Presidente y CEO)	46
5.2. Relevancia de la figura del <i>Lead Independent Director</i>	48
5.3. Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo	49
5.4. Valoración del papel de los <i>proxy advisors</i>	51
5.5. Tratamiento que darán las autoridades a la actuación de los <i>proxy advisors</i>	52
5.6. Voto de los accionistas en materia retributiva	54
5.7. Porcentaje de votos negativos sobre la política de retribución	55
6. Conclusiones	56
7. Bibliografía	60
Anexos	62
Anexo I. Remuneración de consejeros independientes por sector de actividad	63
Anexo II. Estadísticas por sector de actividad	66
Anexo III. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición para distintos Órganos de Administración	74
Personas de Contacto	78

1. Introducción

Existe en los últimos años una preocupación creciente por parte de las empresas de mejorar su transparencia y, en consecuencia, su modelo de gobierno. Esta mayor focalización en materia de Gobierno Corporativo se debe, fundamentalmente, a la evolución de la normativa y recomendaciones existentes en este ámbito, tanto a nivel nacional como internacional, así como al mayor activismo por parte de los accionistas.

- En **España**, en el último año, los supervisores y reguladores se han manifestado en relación a la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades, estableciendo nuevos requerimientos de transparencia y *reporting*, tanto a nivel nacional, como sectorial. En este marco, se han definido las nuevas estructuras y contenidos del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) y del Informe Anual sobre Remuneraciones (IAR)¹. A nivel sectorial, es de destacar la última normativa que ha entrado en vigor y que impacta en el Gobierno Corporativo del sector financiero, estableciendo los requisitos de honorabilidad, experiencia y buen gobierno en las entidades de crédito². Por último, es importante resaltar que, con el objetivo de ampliar el actual marco del Buen Gobierno Corporativo en España, el Ministerio de Economía y Competitividad ha acordado la creación de una Comisión de expertos en materia de Gobierno Corporativo³, que en un plazo de cuatro meses, remitirá al Gobierno un estudio que analice el marco actual de Gobierno Corporativo y proponga medidas para mejorarlo.
- En la **Unión Europea**, la ESMA⁴ se ha pronunciado a través de diversos documentos sobre los *proxy advisors* (asesores de voto). Por otro lado, la Comisión Europea se ha manifestado acerca de la necesidad de un mayor equilibrio de género en los Consejos de Administración con el objetivo de alcanzar un nivel de representación del 40% del género menos representado entre los consejeros no ejecutivos de las empresas que cotizan en bolsa, para el 2020⁵. Asimismo, publicó su Plan de Acción en materia de Gobierno Corporativo⁶ que abarca tres ámbitos fundamentales: mejora de la transparencia, mayor participación de los accionistas y el apoyo al crecimiento y competitividad empresarial.
- En **Reino Unido**, diversas iniciativas en materia de Gobierno Corporativo han tenido lugar durante el año, como la revisión del *Corporate Governance Code* o el *Stewardship Code for investors* por parte del Financial Reporting Council, ambos diseñados bajo el principio de “*comply or explain*”. Asimismo, el proyecto de Ley en materia de voto vinculante en las Juntas Generales de Accionistas (JGA) para las retribuciones, anunciado en junio de 2012, fue finalmente aprobado en abril de 2013, mediante enmiendas a la Ley de Reforma de la empresa y regulación⁷. Esta reforma de la Ley otorga más relevancia a los accionistas en materia retributiva, al concederles un voto vinculante sobre la remuneración de los consejeros.

¹ Orden ministerial ECC/461/2013 y Proyectos de Circular XX/2013 emitidos por la CNMV en mayo de 2013 por los que se modifican los modelos de IAGC e IAR.

² Real Decreto 256/2013, de 12 de abril.

³ Orden ministerial ECC/895/2013, de 21 de mayo.

⁴ ESMA: *European Securities and Markets Authority*.

⁵ Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines (noviembre, 2012).

⁶ *Action Plan: European Company Law and Corporate Governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies* (diciembre, 2012).

⁷ *Enterprise and Regulatory Reform Act* (abril, 2013).

- En **Estados Unidos** (EEUU), a raíz de la publicación de la *Ley Dodd-Frank*, la SEC⁸ ha desarrollado diversas regulaciones en el ámbito del *say on pay*, en la participación de los accionistas en las JGA a través de propuestas de inclusión de nuevos puntos del orden del día en dichas JGA y, más recientemente, ha establecido mayores requerimientos de transparencia sobre la independencia de los miembros del Comité de Retribuciones, así como responsabilidades de dicho comité en la contratación de consultores externos en materia de retribuciones.

Esta cuarta edición del informe de PwC sobre *Consejos de Administración de empresas cotizadas* (en adelante “Informe de PwC 2013” o “Informe”), al igual que en ediciones anteriores, la hemos realizado con un triple objetivo:

- Contribuir al mejor hacer de consejeros y Consejos de Administración de empresas cotizadas.
- Fomentar la reflexión y el debate en la comunidad interesada en el Gobierno Corporativo.
- Servir como documento de consulta sobre las prácticas de los Consejos de las compañías cotizadas.

Pretendemos realizar un seguimiento de ciertas cuestiones que ya fueron contempladas en ediciones anteriores, con el fin de poder analizar su evolución y detectar tendencias a futuro. Además,

se han incorporado nuevas preguntas que intentan explicar:

- La visión de los consejeros sobre la composición de las principales comisiones consultivas, como son la de Auditoría y la de Nombramientos y Retribuciones.
- Las medidas que pueden adoptarse por parte de las compañías para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo o mejorar su diversidad.
- El papel de los *proxy advisors* como grupo de interés emergente en el ámbito del Gobierno Corporativo y su tratamiento a futuro.
- La tendencia respecto al voto de los accionistas en materia retributiva.

Por otro lado, se han eliminado algunas preguntas en las que se ha mostrado cierto consenso por parte de los entrevistados en años anteriores, como la valoración de la función de la Secretaría del Consejo.

Asimismo, hemos contrastado los resultados de 2012 con los obtenidos en años anteriores y con información de diversos artículos elaborados por PwC, tanto a nivel nacional⁹, como internacional¹⁰.

Como cada año, el tamaño de la muestra es de 50 compañías y la composición de la misma se adapta a las empresas que forman parte del IBEX 35, así como a aquellas compañías que van tomando una mayor relevancia en el panorama nacional.

⁸ SEC: *Securities and Exchange Commission*.

⁹ Los informes y artículos de PwC España que han sido considerados en este Informe han sido:
 - *Programa de Consejos de Administración - ¿El presidente debe ser el CEO?* (2011).
 - *El futuro de la CN&R – Reforzando su actividad y asumiendo un papel clave en la supervisión de los riesgos* (2012).
 - *Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2011* (2013).
 - *Un paso más en los Comités de Auditoría* (2013).
 - *Proxy Advisors: ¿Qué impacto tienen en las sociedades cotizadas españolas?* (2013).

¹⁰ Los documentos de PwC US que han sido considerados en este Informe han sido:
 - *PwC’s Annual Corporate Director Survey – Insights from the Boardroom* (2012), en adelante, “Informe ACDS PwC US-2012”. Este informe recoge la opinión de 860 consejeros del mercado americano.
 - *16th Annual Global CEO Survey (2013) – Dealing with disruption - Adapting to survive and thrive*.

Para un mejor análisis de los datos, se ha realizado una segmentación de las sociedades, al igual que en años anteriores, en cuatro grandes grupos:

- Grandes Empresas del IBEX (GEI), conformado por las seis compañías cuyas capitalizaciones bursátiles, a 2 de abril de 2013, superaban los 20.000 millones de euros.
- Total de empresas del IBEX (34 compañías) que a 31 de diciembre de 2012 pertenecían a este índice.
- Empresas NO IBEX (16 compañías).
- Total de la muestra (50 compañías).

En términos generales, se observa por parte de los encuestados una valoración ligeramente más positiva del ejercicio 2012 con respecto al año anterior en la mayoría de los aspectos. La autoevaluación por parte del Consejo, el desempeño del presidente como líder del Consejo en sus distintas funciones y el funcionamiento de la Comisión de Auditoría (CA) son algunos de ellos. Por otro lado, existen ámbitos en los que se muestra una división de opiniones, como la posible evolución hacia el voto vinculante de los accionistas en materia retributiva.

Siguiendo la estructura de años anteriores, el Informe de PwC 2013 está dividido en seis capítulos:

- 1. Introducción.**
- 2. Funcionamiento de los Órganos de Administración y comisiones consultivas.**
- 3. Remuneración de los consejeros independientes.**
- 4. Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración.**
- 5. Tendencias.**
- 6. Conclusiones.**

Asimismo, cuenta con tres anexos que detallan la siguiente información:

- Anexo I: gráficos con la remuneración, mínima, mediana y máxima del consejero independiente (CI) por empresa y por sector de actividad (de acuerdo a los índices sectoriales establecidos por la Bolsa de Madrid).
- Anexo II: estadísticas de datos públicos, segmentadas por sector de actividad (de acuerdo a los índices sectoriales establecidos por la Bolsa de Madrid).
- Anexo III: detalle de los conceptos retributivos de los CI de las 50 empresas analizadas.

Los capítulos sobre “Funcionamiento” y “Tendencias” reflejan la opinión y visión de 40 empresas (31 compañías del IBEX, incluidas las 6 GEI, y 9 NO IBEX, a 31 de diciembre de 2012) cuyos consejeros¹¹ han sido entrevistados. En el capítulo sobre “Funcionamiento”, los consejeros han valorado el desempeño actual de sus Consejos, mientras que en el de “Tendencias” han manifestado su opinión sobre cómo pueden evolucionar en los próximos años los siguientes temas de debate en el ámbito de Gobierno Corporativo:

- La separación/unificación de cargos del presidente del Consejo y del CEO.
- La relevancia de la figura del *Lead Independent Director* (LID) como compensación al “poder” del presidente del Consejo que además sea el CEO de la compañía.
- La influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo.
- El papel de los *proxy advisors* como grupo de interés emergente en el ámbito de Gobierno Corporativo.
- La evolución en el tratamiento que darán las autoridades a la actuación de los *proxy advisors*.

¹¹ Un 87% de consejeros y un 13% de consejeras.

- La evolución del voto de los accionistas en materia retributiva de consultivo a vinculante.
- El umbral de voto negativo en JGA que llevaría a un Consejo a reconsiderar la política de retribución a sus consejeros.

El capítulo sobre “Remuneración de los consejeros independientes” ha sido realizado a partir del análisis de información pública de las 50 compañías objeto del estudio, si bien, en determinados casos, se ha pedido a directivos de las empresas analizadas que nos ratificaran o rectificaran los datos que en este informe se publican.

Las cifras y conceptos del capítulo “Estadísticas” provienen todos de información pública: Memorias, IARs, IAGCs, Estatutos Sociales y Reglamentos del Consejo, entre otros.

Las opiniones que aparecen en el capítulo de “Conclusiones”, reflejan la posición de PwC, basada tanto en el análisis de los apartados anteriores, como en las ideas que los autores del informe queremos expresar.

Una vez más, no queremos terminar esta introducción sin mostrar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que nos han ayudado a realizar esta cuarta edición del Informe de PwC: a los entrevistados, por compartir con nosotros sus opiniones; a los directivos de las empresas que nos han confirmado o rectificado datos referentes a las remuneraciones o al número de reuniones mantenidas; y, finalmente, al equipo de profesionales de PwC, entre ellos, particularmente, a Martina Romay, por el esfuerzo, ilusión y dedicación con que han contribuido en la elaboración de este estudio.



Mario Lara
Socio responsable del Programa de Consejos de Administración y miembro de la Comisión Ejecutiva de PwC

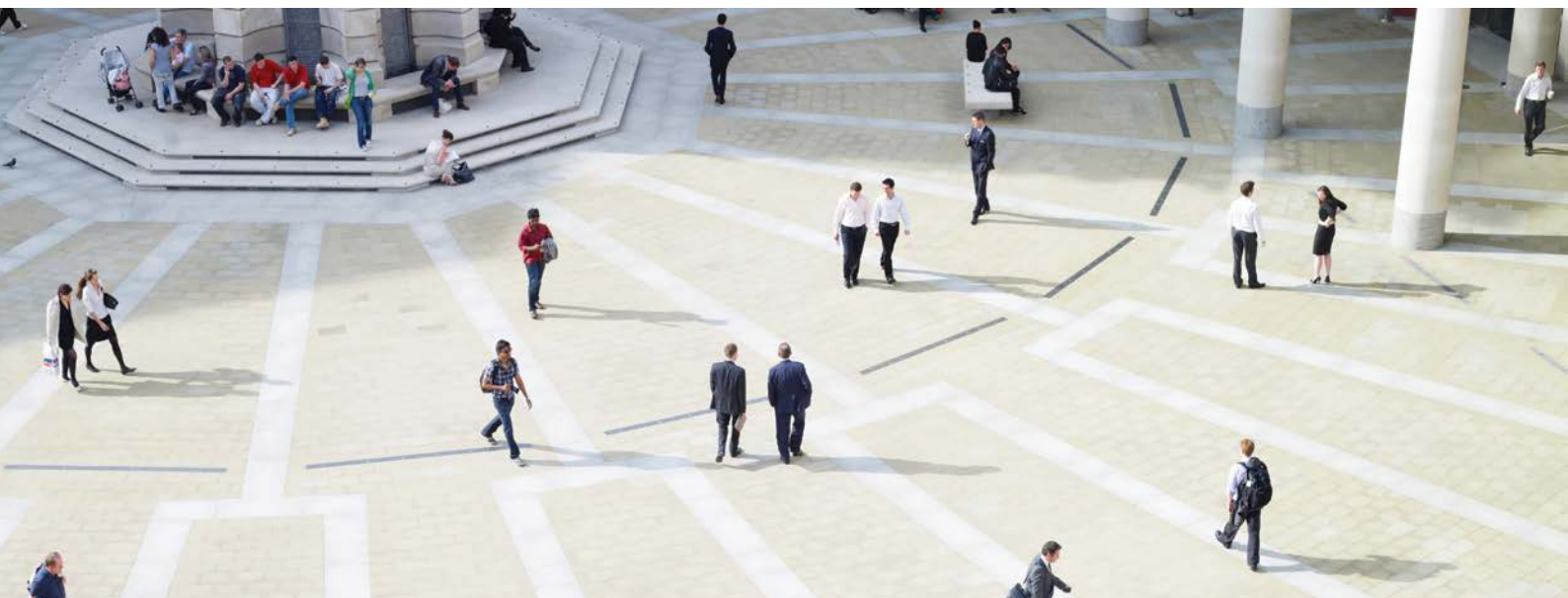


Luis Ferrándiz
Senior advisor de PwC



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

2. *Funcionamiento de los Órganos de Administración y Comisiones Consultivas*



Para realizar el análisis sobre el funcionamiento de los Órganos de Administración de las sociedades cotizadas españolas en el ejercicio 2012, hemos realizado entrevistas personales a miembros del Consejo de Administración de 40 empresas que cotizan en el Mercado Continuo español (31 compañías pertenecientes al IBEX a 31 de diciembre de 2012). Dichas sociedades representan el 96% de la capitalización bursátil del IBEX, y el 80% de la capitalización bursátil del Mercado Continuo.

Siguiendo la metodología de años anteriores, las entrevistas se han realizado tomando como base un cuestionario común para todos los entrevistados. Con el fin de poder realizar un tratamiento homogéneo de la información obtenida y la comparación entre las sociedades, la

mayoría de las preguntas del cuestionario cuentan con un sistema de valoración cuantitativa que facilita el tratamiento de los datos, aunque también incluye algunas preguntas abiertas que han permitido obtener una mejor percepción de la opinión de los entrevistados.

El cuestionario consta de cinco apartados que abarcan los siguientes ámbitos de estudio:

- Consejo de Administración.
- Comisiones Consultivas.
- Presidente del Consejo de Administración.
- Grupos de interés.
- Tendencias.

2.1. Consejo de Administración

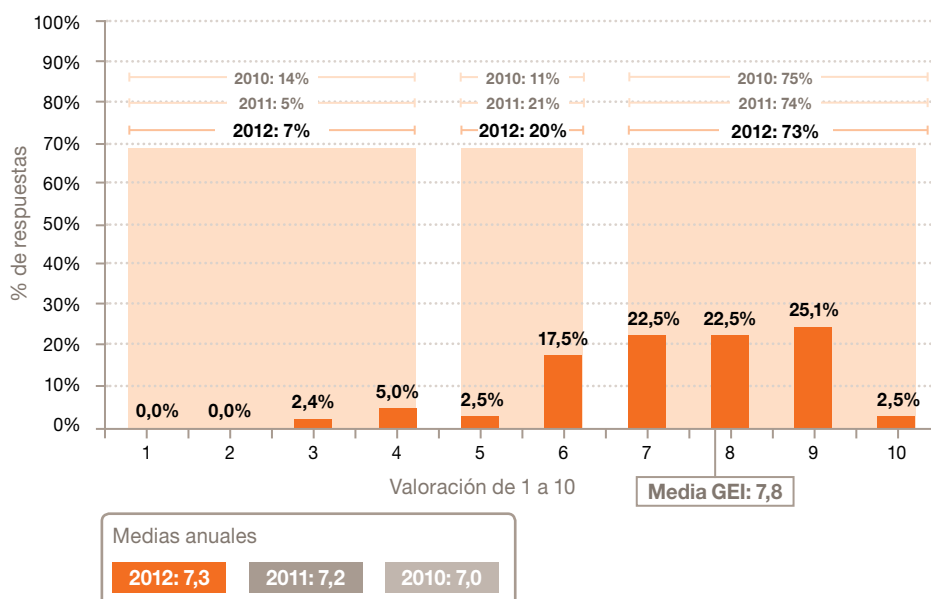
2.1.1. Valoración del desarrollo de las reuniones del Consejo

En los últimos tres años en que se ha realizado este Informe de PwC, la valoración del desarrollo de las reuniones del Consejo (calidad de los debates, nivel y grado de implicación de los consejeros, eficacia de las reuniones...) se ha visto incrementada muy levemente, pasando a un 7,3 sobre 10 en 2012, si bien aún permanece ligeramente por debajo de la valoración

media de 7,5 en 2009. Un 72,5% de los consejeros encuestados lo han valorado con una calificación de “notable” o superior (entre 7 y 10), en línea con los años anteriores. (Gráfico 1)

Es destacable que las GEI han valorado esta cuestión por encima del total de la muestra (valoración media de 7,8), si bien la valoración ha descendido con respecto a 2011, cuando la media fue de 8,3.

Gráfico 1
Valoración del desarrollo de las reuniones del Consejo



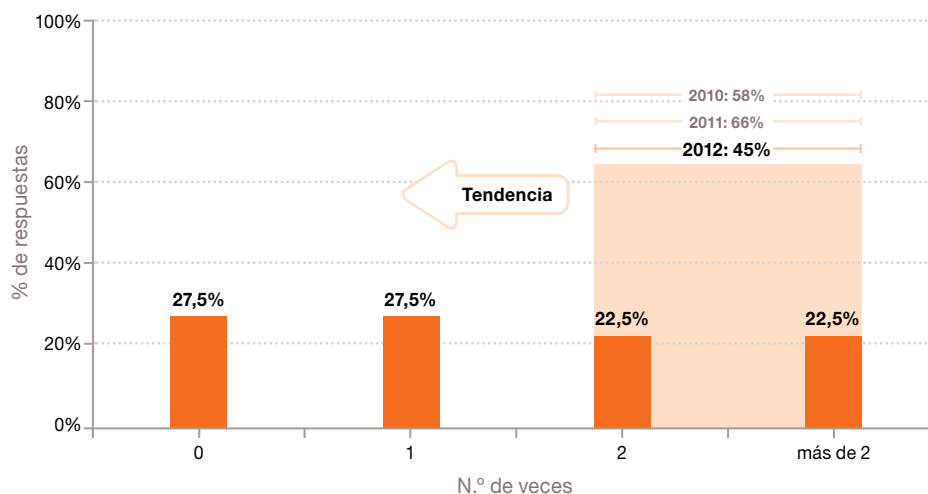
“Hay una Comisión Ejecutiva que lleva los temas debatidos al Consejo”.
Consejero Mercado Continuo

2.1.2. Rechazo o posposición de propuestas del Ejecutivo por el Consejo

Se preguntó a los entrevistados sobre el número de veces que el Consejo había rechazado o pospuesto una propuesta del Ejecutivo durante el último año (ejercicio 2012), con el objetivo de identificar el nivel de debate existente en el Consejo sobre temas relevantes. El rechazo o la posposición de al menos dos propuestas ha disminuido considerablemente, pasando de un 65,8% en 2011 a un 45% en 2012. Los resultados obtenidos reflejan un mayor grado de consenso y quizás una menor participación en el debate de asuntos clave.

El porcentaje de empresas que no ha rechazado o pospuesto ninguna decisión ha aumentado en más de seis puntos porcentuales respecto al año anterior (desde el 21,1%). Es importante señalar que el 54,5% de las empresas en las que no se han rechazado propuestas en 2012 (27,5%) cuenta con una Comisión Ejecutiva/ Delegada que se reúne frecuentemente, tratando los temas que luego irán al Consejo. De hecho, la media de reuniones de esta comisión se ha incrementado de 12 reuniones/año en 2011 a 14 en 2012. En esas empresas parece que cuando los temas se trasladan al Consejo, normalmente ya están debatidos y hay una decisión tomada. (Gráfico 2)

Gráfico 2
Rechazo o posposición de propuestas del Ejecutivo en el Consejo



2.1.3. Evaluación del Consejo

La autoevaluación por parte del Consejo, aunque muestra una mejora respecto a los años anteriores, pasando de un 4,7 en 2010, a un 5 en 2011 y a un 6 en 2012, aún tiene un amplio margen de mejora. Probablemente, la mayor concienciación existente, no solo a nivel de los consejeros, sino también de los organismos supervisores y reguladores y otros grupos de interés (ie. los *proxy advisors*), sobre el valor que aporta la evaluación a la mejora del

funcionamiento del Consejo, ha contribuido a mejorar este proceso en muchas compañías cotizadas en los últimos años. Al igual que en años anteriores, los resultados muestran tres segmentos diferenciados, si bien en 2012 se incrementan notablemente las valoraciones medias (entre 5 y 7) (Gráfico 3):

- Un 27,5% de los consejeros encuestados valora muy positivamente la forma en la que se realiza la evaluación

(puntuaciones entre 8 y 10), ligeramente por encima del 24,3% que valoró con estas puntuaciones en 2011.

- Un 50% de los encuestados le otorgan una valoración media (puntuaciones entre 5 y 7), porcentaje por encima del 40,5% que valoró de forma similar en 2011.
- El porcentaje de encuestados que le dan una valoración baja (puntuaciones entre 1 y 4) ha descendido notablemente, de un 35,1% en 2011 a un 22,4% en 2012. Incluso el porcentaje de entrevistados que ha suspendido la evaluación del Consejo (valoración igual a 1) ha disminuido de 29,7% a 12,4%.

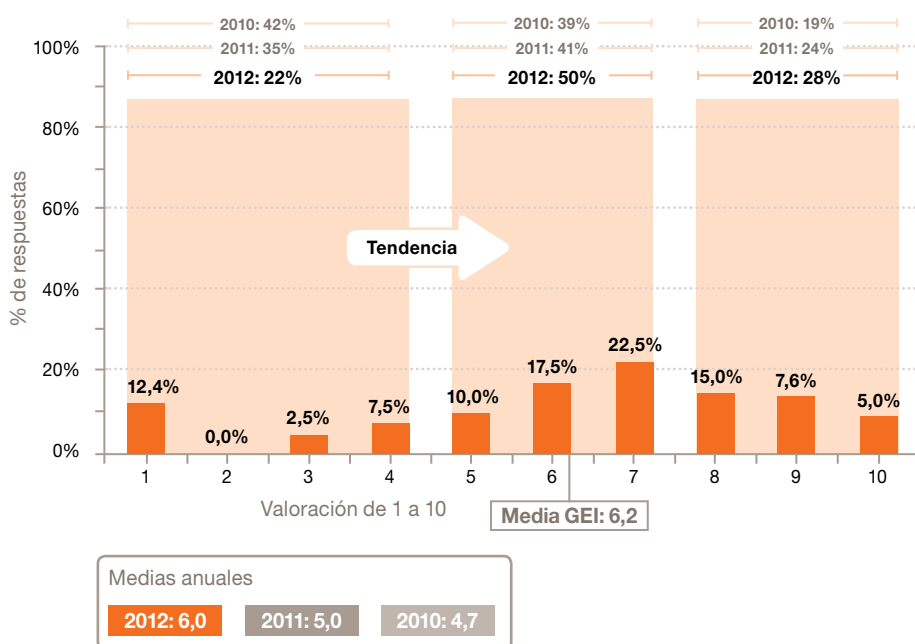
La evaluación del Consejo la realiza un asesor externo en un 15% de los casos.

Respecto a las GEI, han descendido los resultados obtenidos en 2011, de una media de 6,8 a 6,2, lo que indica la expectativa de mayor exigencia y rigor que tienen nuestras grandes compañías.

Al analizar el capítulo 4 de este Informe, que hace referencia a los IAGCs de 50 compañías españolas cotizadas cuyos datos públicos hemos consolidado, en el punto referente a la “Evaluación del Consejo, presidente y comisiones” (apartado F.22 del IAGC), observamos que un 88% de las compañías afirma “cumplir” la Recomendación 22 del Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG). Este dato nos induce a pensar que la evaluación se realiza, en algunas de las compañías, con un enfoque más formal o meramente de cumplimiento de dicha Recomendación.

Esta situación contrasta con los resultados del **Informe ACDS PwC US-2012**, en el que se muestra que dos tercios de los consejeros encuestados afirman que el Consejo hizo cambios¹² durante los últimos 12 meses como consecuencia de las evaluaciones realizadas, lo que da a entender que la evaluación es considerada como una herramienta importante en la mejora del funcionamiento del Consejo.

Gráfico 3
Evaluación del Consejo



¹² Los cambios más frecuentes fueron la búsqueda de nuevos talentos para su incorporación al Consejo y cambios en la composición del mismo y sus comisiones.

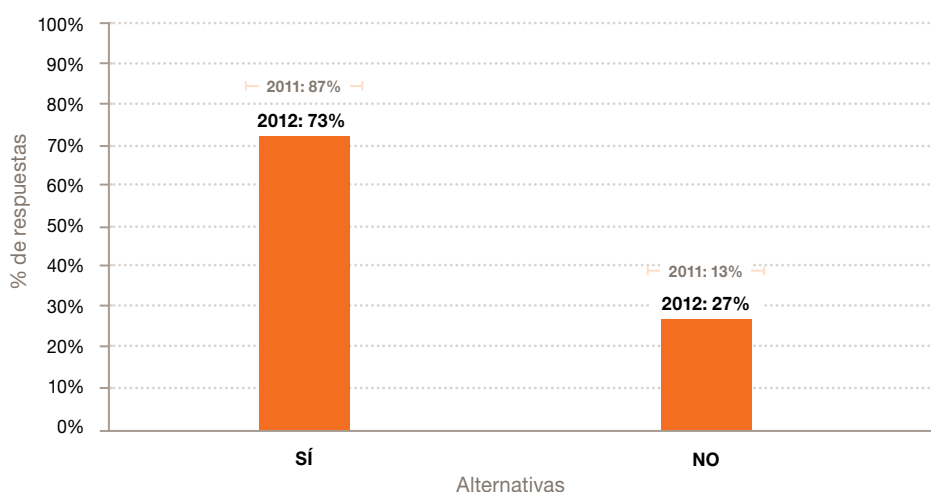
2.1.4. Plan de contingencia por si la situación de crisis se agravara

Ha disminuido el porcentaje de empresas que ha debatido un plan de contingencia de un 86,8% en 2011 a un 72,5% en 2012 (Gráfico 4). Entre las empresas que sí lo debatieron, el tema tratado con mayor frecuencia fue la financiación, la deuda o las desinversiones de la compañía (34,6% de las respuestas). Otros temas abordados

fueron el euro, los cambios regulatorios, los riesgos o la reputación.

Este dato contrasta con el hecho constatado en la **Encuesta Mundial de CEOs**¹³ que publica PwC anualmente, en la que solo un 20% de los CEOs españoles encuestados son optimistas en cuanto a la mejora de las perspectivas económicas para sus compañías en el siguiente ejercicio.

Gráfico 4
Debate sobre el Plan de contingencia por si la situación de crisis se agravara



“A pesar de la importancia que tiene para la continuidad de un negocio contar con un plan de contingencia, un 57% de los consejeros manifiestan cierto nivel de incomodidad supervisando la forma con la que se comunica el plan de gestión de crisis de su empresa”.

Informe ACDS PwC US-2012

Según los resultados del **Informe ACDS PwC US-2012**, un 67% de las compañías entrevistadas debatió sobre su plan de crisis en los últimos 12 meses, en contraste con el 82% del año anterior. En este informe se afirma que esto puede ser debido a una mayor focalización por parte de los consejeros en otros aspectos relacionados con la recesión económica y los cambios regulatorios. Asimismo, al

37% de los encuestados le gustaría incrementar el tiempo dedicado a este tema en el futuro. Por último, los resultados del informe demuestran que las compañías más grandes realizan debates en torno a los planes de contingencia con mayor frecuencia que las pequeñas. Un 79% de los consejeros de empresas grandes ha participado en uno frente al 66% de las pequeñas.

¹³ 16th Annual Global CEO Survey (2013) – Dealing with disruption - Adapting to survive and thrive.

2.1.5. Aspectos que requerirán mayor dedicación por parte del Consejo en 2013

Con el objetivo de averiguar aquellos temas de mayor importancia para los consejeros en 2013, se les planteó un listado de funciones básicas del Consejo y se les preguntó si les gustaría que su Consejo:

- Dedicara más tiempo que en años anteriores.
- Dedicara un tiempo similar al de años anteriores.
- Dedicara menos tiempo que en años anteriores.

Como se observa en el **Gráfico 5**, la mayoría de los encuestados desearía una dedicación similar a la de años anteriores en todas las cuestiones planteadas ligadas a su ámbito de competencia, probablemente como consecuencia de la mayor dedicación en estos temas durante los últimos años, producto de la crisis económica.

Cabe destacar que la “Planificación de la estrategia” ha pasado de un 28% de consejeros que manifestó en el Informe

de PwC 2012 que deseaba una dedicación similar a la del año anterior, a un 50% este año; las “Decisiones en materia de financiación, inversiones y operaciones corporativas” han pasado de un 67% a un 75% y el “Control y gestión de riesgos” de un 49% en 2011 a un 63% en 2012.

La “Política de responsabilidad corporativa y reputación” sigue siendo uno de los ámbitos en el que las compañías deberán de ahondar e incorporar en las agendas de sus Consejos, dado que en los últimos años este aspecto no ha sido prioritario. Entre las GEI, este es el único aspecto para el que la mayoría de los consejeros desearía una mayor dedicación (50%).

Los resultados contrastan con los obtenidos en el **Informe ACDS PwC US-2012**, que refleja que la mayoría de los consejeros considera necesaria una mayor dedicación en todos los aspectos. Así, por ejemplo, el 75% de los consejeros de EEUU encuestados afirmó que le gustaría una mayor dedicación en la “Supervisión del plan estratégico de la compañía”, reflejando un aumento significativo desde el 60% del año pasado.

“Han mejorado el funcionamiento del Comité de Riesgos. Ya no se dedican tanto a autorizar operaciones, sino más a la gestión”.

Consejero Mercado Continuo

“La estrategia es uno de los principales temas a tratar en las reuniones de los Consejos de Administración, ya que es uno de los factores principales para generar valor a la empresa”.

Informe ACDS PwC US-2012

Gráfico 5

Aspectos que requieren mayor dedicación futura por parte del Consejo

Funciones	Mayor dedicación	Sin cambio	Menor dedicación
Decisiones en materia de financiación, inversiones y operaciones corporativas	25%	75%	0%
Control y gestión de riesgos	35%	63%	2%
Planificación de la estrategia	48%	50%	2%
Más contacto con los departamentos clave de la compañía	32%	68%	0%
Discusiones sobre el sector/industria de la empresa y análisis de competencia	30%	68%	2%
Política de responsabilidad corporativa y reputación	40%	60%	0%

“Individualmente, el Consejo es impresionante. Muy preparado. Hay más financieros que técnicos”.
Consejero IBEX

“Nuestra filosofía es rotar a los miembros para que se formen en el conocimiento de la compañía”.
Consejero IBEX

2.1.6. ¿Mejoraría la composición de su Consejo?

Una adecuada composición del Consejo constituye un aspecto crítico para el correcto funcionamiento del mismo y para el ejercicio efectivo de su función de supervisión y control, sobre todo ahora que los inversores y las autoridades muestran cada vez un interés mayor por la composición del Consejo. Así, toman en consideración, no solo los conocimientos y experiencia de los consejeros (experiencia internacional, funcional, de negocio, etc.), sino también aspectos como la diversidad en sentido amplio.

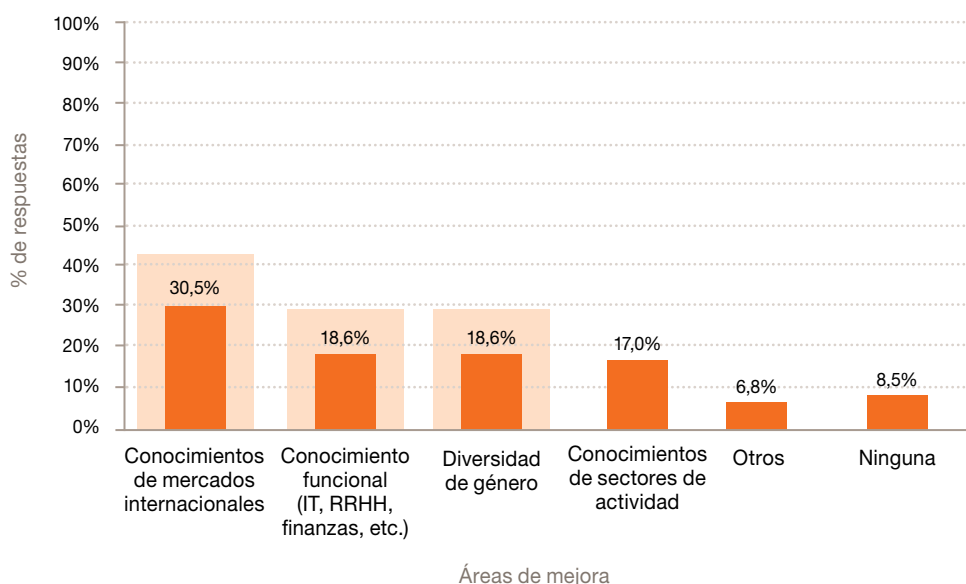
El Gráfico 6 muestra cuál ha sido la opinión de los encuestados sobre los aspectos de mejora en la composición de sus Consejos. A continuación se mencionan los aspectos más relevantes:

- La experiencia y el “Conocimiento de mercados internacionales” ha sido

considerado como el aspecto que requiere una mayor mejora entre los consejeros entrevistados, con un 30,5% de respuestas, la mayoría provenientes del sector de Industria y Construcción y del sector de Servicios Financieros e Inmobiliarios. La preocupación por este aspecto ha aumentado respecto al año pasado, en que obtuvo un 20,3% de respuestas. Este resultado es comprensible en el panorama económico actual en el que nos encontramos, en el que muchas compañías han optado por diversificar el riesgo y asegurar la sostenibilidad de su compañía vía la internacionalización.

- La “Diversidad de género” es una preocupación creciente por parte de los entrevistados (18,6% de las respuestas versus un 10,2% en 2011). Las propuestas de normativa a nivel europeo¹⁴ y nacional reflejan de alguna manera esta mayor preocupación. La

Gráfico 6
¿Mejoraría la composición de su Consejo?



Base: 59 respuestas de 40 compañías encuestadas.

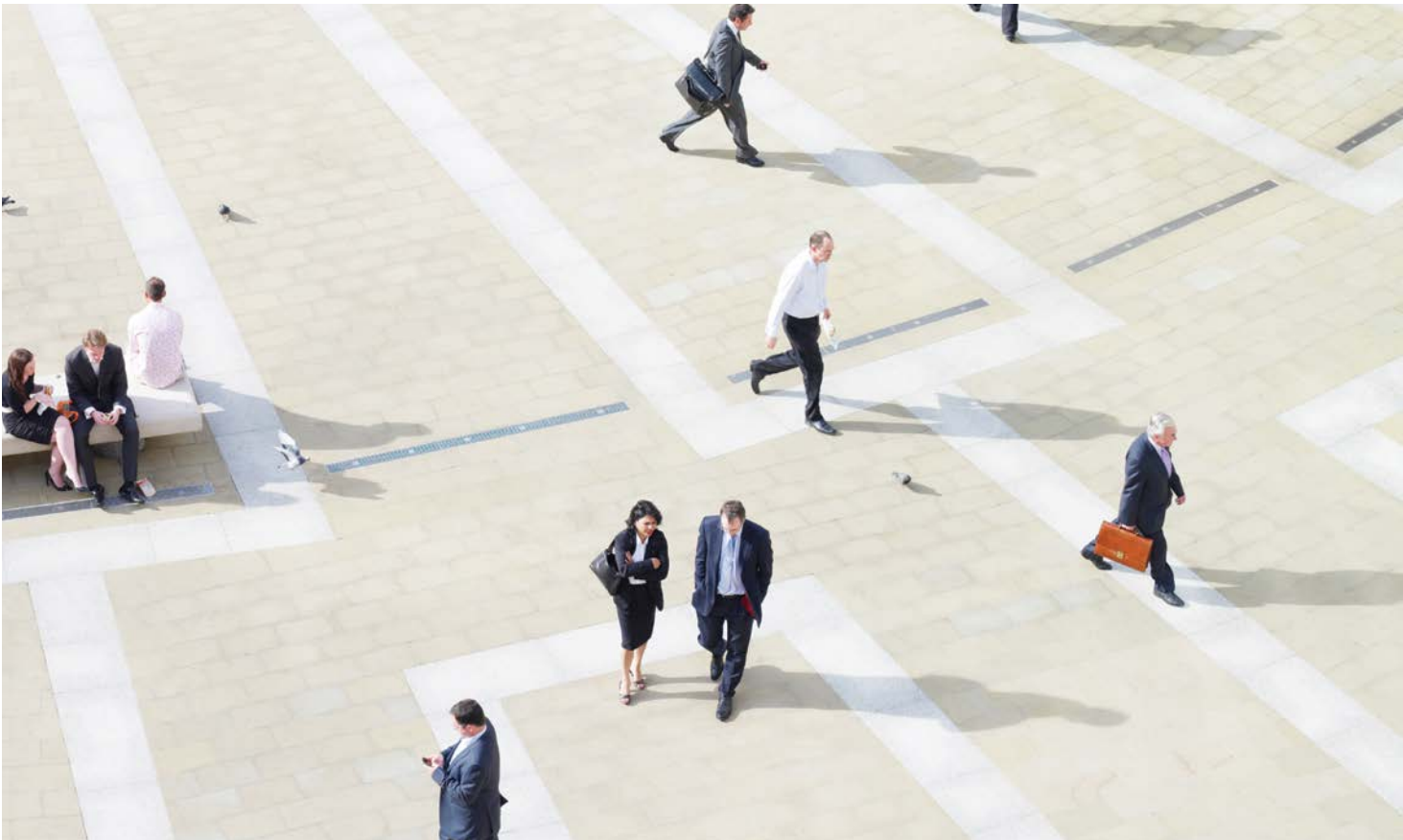
¹⁴ Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo 2012/0299 destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y Orden ministerial ECC/461/2013.

mayoría de las propuestas de mejora en este ámbito proviene de las empresas del sector de Energía y Petróleo y de Servicios Financieros e Inmobiliarios.

- El “*Conocimiento funcional (TI, RRHH, finanzas, etc.)*” fue el aspecto por el que se mostró una mayor preocupación en 2011, con un 23,7% de respuestas, mientras que este año ha disminuido ligeramente a un 18,6%. Por los comentarios de los consejeros entrevistados se desprende el creciente interés por la inclusión de miembros con conocimientos tecnológicos en los Consejos, en línea con el **Informe ACDS PwC US-2012**, que refleja que más de la mitad de los consejeros encuestados (56%) considera que la

digitalización y las tecnologías de la información (TI) impactan cada vez más en los modelos de negocio de sus compañías. Sin embargo, menos de un 1% de los consejeros de las *Fortune 500* tiene experiencia previa en TI, por lo que la supervisión de esta área suele llevarse a cabo con el apoyo de expertos externos en muchos casos.

Si bien los resultados del **Informe ACDS PwC US-2012** muestran que la diversidad de género es un aspecto que preocupa más a los consejeros de las grandes compañías americanas, los resultados obtenidos en España difieren, ya que, en general, no se considera este ámbito como uno de los aspectos prioritarios de mejora.



2.1.7. Medidas para mejorar los niveles de diversidad en los Consejos de las sociedades cotizadas españolas

Las iniciativas existentes de los supervisores y reguladores, tanto a nivel nacional como internacional, reflejan la mayor preocupación por la diversidad de género. A continuación se mencionan las más importantes:

- La Comisión Europea presentó en noviembre de 2012 una **propuesta legislativa**¹⁵ para acelerar el progreso hacia un mejor equilibrio de género en los Consejos de Administración de las empresas europeas. La Directiva propuesta establece un objetivo de un 40% de presencia de mujeres entre los miembros no ejecutivos de los Consejos de las empresas cotizadas en Europa para 2020, y para 2018 en el caso de las empresas públicas.

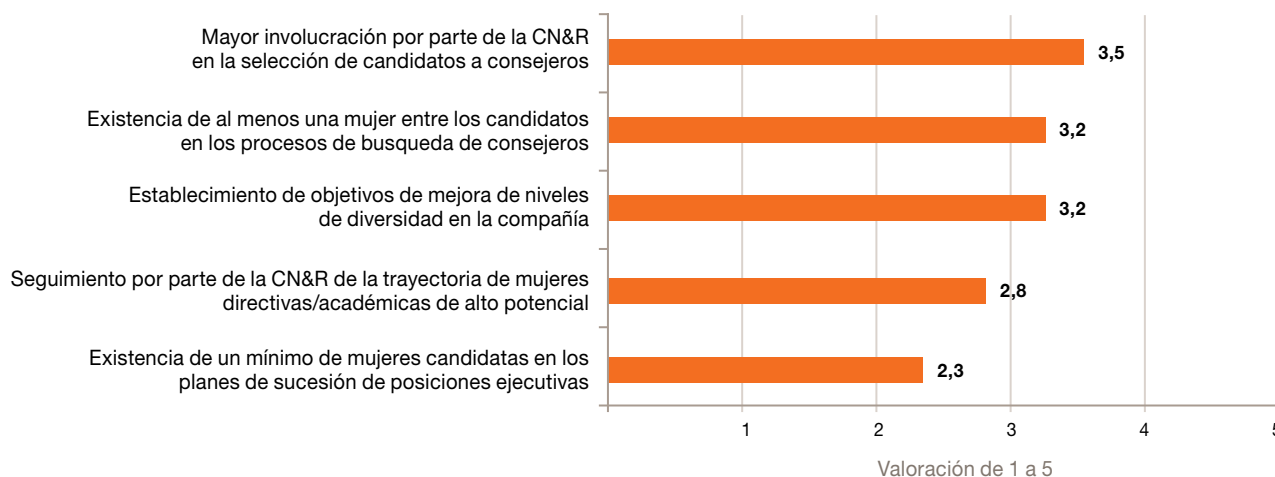
Asimismo, cabe mencionar que once Estados miembros de la Unión Europea (Bélgica, Francia, Italia, Países Bajos, España, Portugal, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Austria

y Eslovenia) se han dotado de instrumentos jurídicos para promover la igualdad de género en los Consejos de Administración.

- En el ámbito nacional, la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**, establece que las grandes compañías procurarán incorporar un 40% de mujeres en los Consejos de Administración en un plazo de 8 años.
- La reciente **Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo**, por la que se determina el contenido y la estructura del IAGC, incluye nuevos requerimientos de información, entre otros, en el ámbito de la diversidad de género.

Preguntamos a los consejeros qué podrían hacer las empresas para mejorar los niveles de diversidad, proponiendo cinco medidas para valorarlas en una escala del 1 al 5 (1 lo menos factible - 5 lo más factible). Los resultados fueron los siguientes (**Gráfico 7**):

Gráfico 7
Medidas para mejorar los niveles de diversidad



¹⁵ Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas.



- La “Mayor involucración por parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R) en la selección de candidatos a consejeros” obtuvo la valoración media más alta (3,5), al reconocer muchos de los consejeros que la mejora de diversidad de género en los Consejos es responsabilidad fundamentalmente de esta Comisión.
- La “Existencia de al menos una mujer entre los candidatos en los procesos de búsqueda de consejeros”, para cada vacante que se produzca en el Consejo, obtuvo una valoración media de 3,2. Al respecto, el CUBG en su Recomendación 15, establece que “cuando sea escaso o nulo el número de consejeras [...] la compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”. Algunos consejeros opinan que el objetivo de diversidad de género debe contribuir a que la compañía cuente

con criterios de selección más transparentes, en vez de buscar consejeros de un género específico. En esta misma línea se encuentra el artículo *¿Consejero o consejera?*¹⁶, que afirma que “el género no cualifica a ningún profesional para ser consejero, ni debería ser condición necesaria o suficiente para ostentar este cargo” y que “por cuestiones de eficacia son las propias empresas las que deben decidir qué porcentaje de mujeres sería bueno tener en sus Consejos para introducir sus talentos complementarios”.

- La tercera medida considerada más viable por los consejeros es que sea la propia compañía, en función de su situación y las circunstancias del sector en el que opera, la que realice el “Establecimiento de objetivos de mejora de niveles de diversidad en la compañía”, publicando para sus accionistas y *stakeholders* los objetivos, los plazos y las medidas adoptadas para conseguirlos.

“Hay que buscar el talento. No tendría por qué haber priorización por hombre o mujer. Sería injusto”.
Consejero IBEX

¹⁵ Artículo elaborado por Nuria Chinchilla y Maruja Moragas, publicado en *Expansión* en marzo de 2013.

“La independencia es un concepto, no es problema de tiempo”.

Consejero IBEX

“La experiencia aporta valor al rol de consejero y da capacidad de juicio”.

Consejero IBEX

“Que se renueve la confianza cada año me parece bueno, pero con perspectiva de mandato a un número de años”.

Consejero IBEX

2.1.8. Medidas para fomentar un mayor grado de independencia de los consejeros independientes

Se plantearon algunas posibles medidas para fomentar un mayor grado de independencia de los consejeros independientes y los resultados de las opiniones, expresadas en términos afirmativos o negativos por los entrevistados, fueron los siguientes (Gráfico 8):

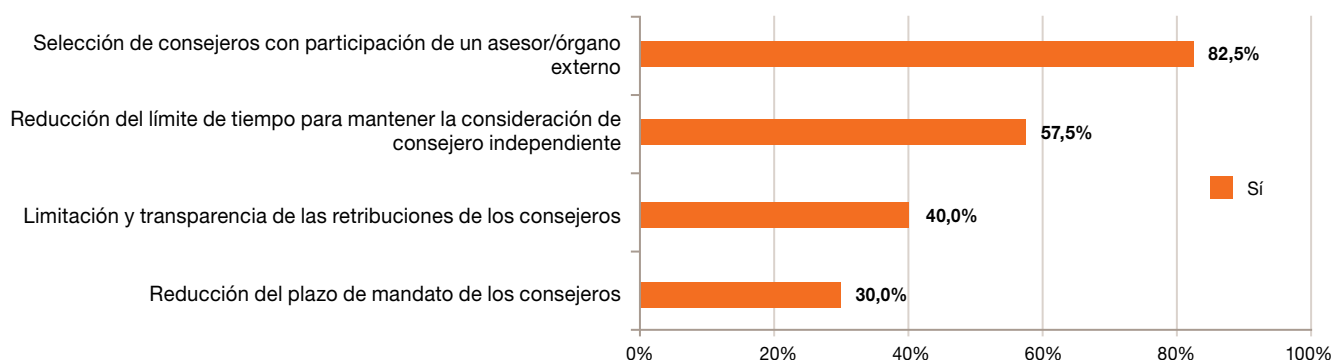
- La “*Selección de consejeros con participación de un asesor/órgano externo*”, con un 82,5% de contestaciones afirmativas, ha sido la medida más valorada.
- La “*Reducción del límite de tiempo para mantener la consideración de consejero independiente*” (actualmente en 12 años¹⁷) fue considerada una medida positiva por el 57,5% de los encuestados. De los comentarios de los entrevistados se desprende que el plazo que ellos señalarían como límite de tiempo fluctúa entre 8 y 10 años.
- Además, el 40% de los consejeros mencionó la “*Limitación y transparencia*

de las retribuciones de los consejeros”. La retribución, se considera, debe ser la suficiente para reconocer adecuadamente las responsabilidades asumidas por el consejero, pero al mismo tiempo no debe comprometer su independencia.

- Por último, un 30% mencionó la “*Reducción del plazo de mandato*” como medida para fomentar un mayor grado de independencia. Al respecto, cabe destacar que en los últimos años ha tenido lugar un intenso debate a nivel internacional en torno a la posibilidad de reducir el plazo de mandato de los consejeros. En EEUU, las grandes empresas han ido avanzando hacia la reelección anual de los consejeros y, en Reino Unido, el *UK Corporate Governance Code*¹⁸ recomienda que los consejeros de las compañías pertenecientes al FTSE 350 lleven a cabo dicha reelección anual. Para el resto de compañías, este código recomienda que los consejeros sean reelegidos en la primera JGA celebrada tras su nombramiento y posteriormente en intervalos no superiores a tres años.

Gráfico 8

Medidas para fomentar un mayor grado de independencia en el Consejo de Administración



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

¹⁷ De acuerdo con la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, los consejeros independientes que tengan a 30 de junio de 2013 una antigüedad superior a 12 años, seguirán considerándose consejeros independientes hasta que finalice su mandato.

¹⁸ Revisado por el *Financial Reporting Council* en septiembre de 2012.

2.1.9. Ámbitos de mayor involucración futura por parte del Consejo

Se planteó una pregunta abierta a los encuestados sobre los ámbitos que consideraban que previsiblemente tomarán mayor peso en las agendas de los Consejos de Administración en un futuro próximo, y los resultados fueron los siguientes (Gráfico 9):

- El ámbito que requerirá una mayor involucración en el futuro por parte del Consejo será la “Responsabilidad Social Corporativa y la Reputación” (27,3% de las respuestas), ámbito muchas veces olvidado debido a la focalización en otros temas como consecuencia de la crisis.
- La “Sostenibilidad del modelo de negocio” obtuvo un 20,5% de respuestas.
- El “Control y gestión de riesgos” obtuvo un 18,2% de respuestas, incluyéndose por primera vez, los riesgos fiscales. Este hecho viene influenciado por el

amplio debate existente sobre la política fiscal y la moralidad versus la legalidad en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales por parte de los grandes grupos multinacionales.

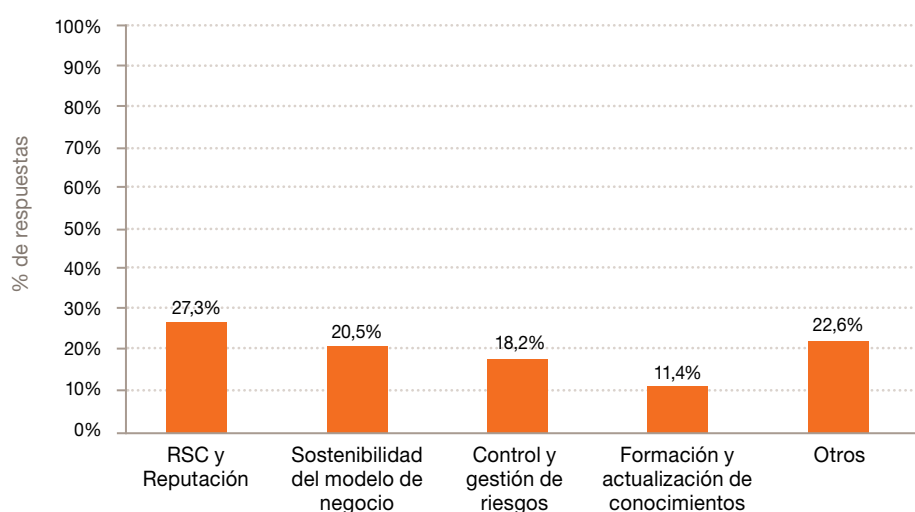
- La “Formación y actualización de conocimientos” de los consejeros obtuvo un 11,4% de respuestas.

El Informe ACDS PwC US-2012

muestra que continúan existiendo áreas donde los consejeros esperan una mayor implicación. Un 57% de los encuestados ve la necesidad de aumentar la dedicación en el ámbito de las TI y un 36% considera que no se explotan en sus empresas las oportunidades inherentes al uso de las nuevas tecnologías. Además, de cara al futuro, las tres áreas que son objeto de mayor atención por parte de los Consejos son: los cambios regulatorios en torno a la rotación de las firmas de auditoría (46%), la divulgación de cierta información ligada a la retribución (29%) y las propuestas que realizan los accionistas sobre los informes anuales de las compañías (25%).

Gráfico 9

Ámbitos de mayor involucración por parte del Consejo en el futuro



Base: 44 respuestas de 40 compañías encuestadas.

“El presidente/CEO se siente evaluado continuamente por el Consejo”.

Consejero Mercado Continuo

2.2. Presidente

2.2.1. Valoración del presidente en sus distintas funciones

Un año más se preguntó a los encuestados por la percepción que tenían acerca de las principales funciones asumidas por el presidente del Consejo de sus compañías. Del análisis

total de las respuestas, se puede concluir que en 2012 ha mejorado la valoración del presidente en todas las funciones evaluadas respecto a 2011, (Gráficos 10, 11 y 12) superando incluso las obtenidas en 2010.

Gráfico 10

Valoración del presidente del Consejo en su función de asegurar que los consejeros reciben con antelación la información necesaria para la preparación de las reuniones del Consejo

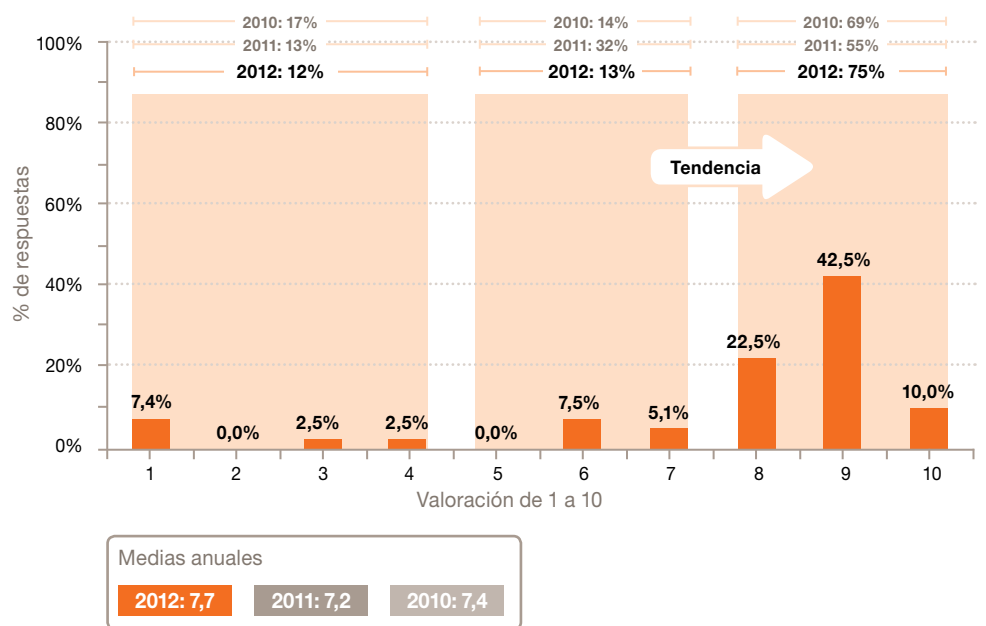


Gráfico 11

Valoración del presidente del Consejo en su función de estimular el debate y la participación de los consejeros en las reuniones del Consejo

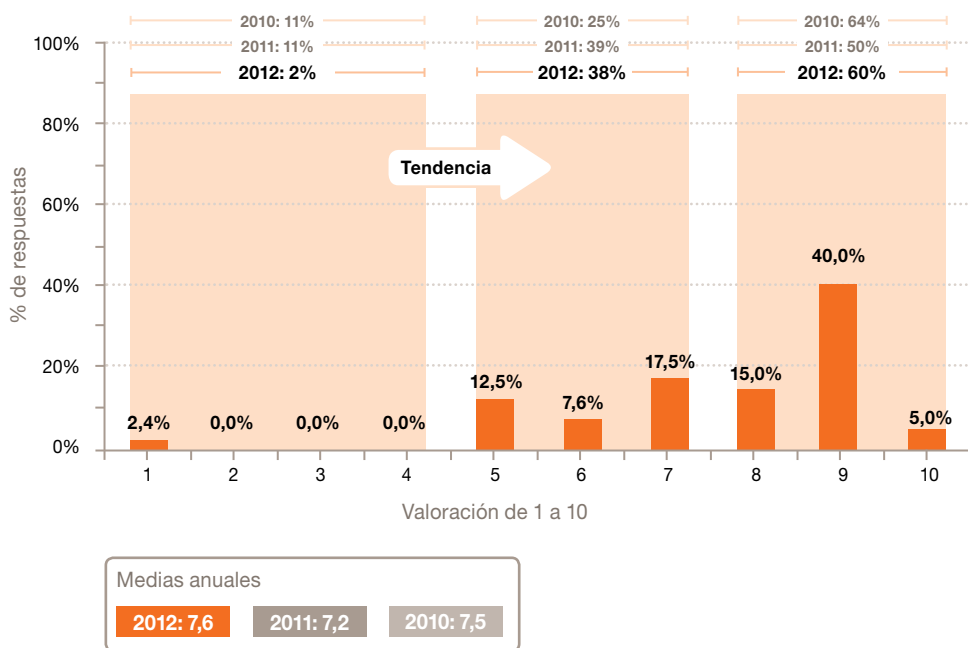
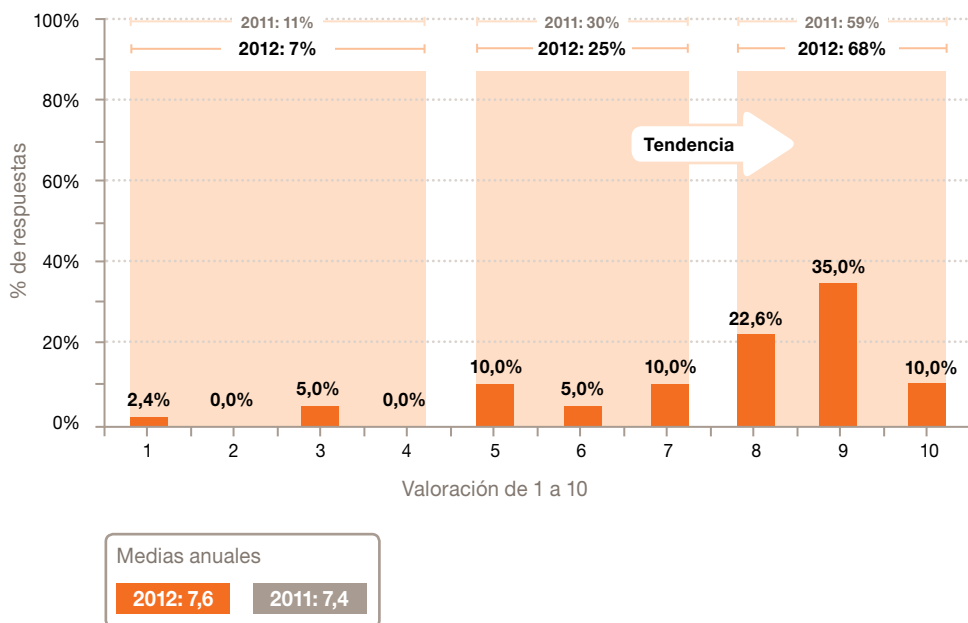


Gráfico 12

Valoración del presidente del Consejo en su función de impulsar y/o definir una agenda que ponga de manifiesto los temas relevantes y de actualidad que afectan a la organización



2.3. Comisiones Consultivas

2.3.1. Comisión de Auditoría (CA)

Se pidió a los consejeros que valorasen por cuarto año consecutivo los siguientes aspectos relacionados con la CA:

i. Valoración del funcionamiento de la Comisión de Auditoría

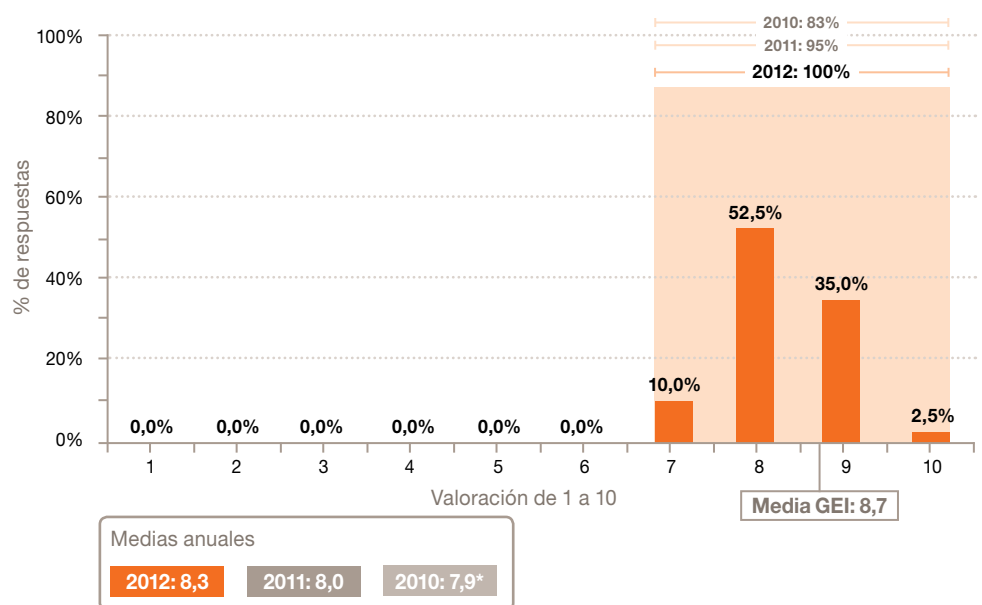
La percepción de los consejeros sobre el buen funcionamiento de la CA continúa mejorando, al incrementarse la valoración media por cuarto año consecutivo. Es recalable que todas las valoraciones se han situado entre 7 y 10. Estos resultados están en línea con los obtenidos el año pasado, cuando un 94,9% de las valoraciones se situaban en este rango. (Gráfico 13)

Los continuos escándalos financieros ocurridos en el pasado, alineados a la necesidad de una mayor supervisión,

han hecho que las empresas concedan cada vez una mayor importancia a la CA y ésta se ha visto forzada a desarrollar sus funciones de forma más efectiva. En este contexto, existe una creciente dedicación por parte de ésta comisión a la prevención y detección de riesgos, incluidos los fiscales, con el fin de evitar dichos escándalos y asegurar que la compañía no incurra en ningún delito penalmente exigible.

Al realizar un análisis de los resultados por sector de actividad se observa que la valoración media más elevada para el funcionamiento de la CA la han otorgado las empresas pertenecientes al sector de Servicios Financieros e Inmobiliarios (8,6), sector que se ha visto obligado a reforzar la capacidad y composición de su CA. Las compañías del sector de Tecnologías y Telecomunicaciones y las de Petróleo y

Gráfico 13
Valoración del funcionamiento de la CA*



* En 2010 se valoró el funcionamiento de la CA y CN&R conjuntamente.

Energía valoran el funcionamiento de la CA con un 8,5. Las valoraciones del resto de sectores de actividad se encuentran entre 8,0 y 8,3.

En cuanto a las GEI, estas valoran el funcionamiento de la CA con una media de 8,7. Debido a la creciente importancia concedida a esta comisión por parte de las compañías, es razonable que aquellas

con más capitalización realicen mayores esfuerzos por mejorar su funcionamiento.

Si bien el funcionamiento de la CA está mejor valorado cada año, existen ciertas medidas que pueden contribuir a incrementar la efectividad de la CA. Así, el **Informe de PwC sobre los Comités de Auditoría**¹⁹ plantea ciertas preguntas clave al respecto:

Algunas preguntas para aumentar la efectividad de los Comités de Auditoría

1. ¿La CA propone reuniones habitualmente con los auditores fuera del proceso formal de la comisión?
2. ¿Existe una comunicación franca por parte de la CA con los auditores y con la dirección, respetando la privacidad de dichas conversaciones en caso oportuno?
3. ¿La CA exige a la dirección que aporte información sólidamente fundamentada y explicada con total claridad?
4. ¿Se soportan las conclusiones sobre operaciones complejas con informes externos?
5. ¿La CA celebra reuniones específicas y detalladas con la dirección y con los auditores para comprender las áreas más complejas de la información financiera?
6. ¿La CA reta a la dirección a que reconsidere políticas y prácticas históricas como respuesta al cambiante entorno económico?
7. ¿La CA establece unas expectativas de desempeño claras para los auditores, proporcionándoles un *feedback* sincero y puntos concretos de mejora?
8. ¿La CA cuenta con un mecanismo que permita aprender de los resultados de revisiones de calidad internas y de las efectuadas por los auditores?
9. ¿Participan los miembros de la CA en programas de formación para esta cada año?
10. ¿Se realiza un análisis comparativo de las prácticas de la CA con las de las CA de otras empresas? ¿Se evalúa con frecuencia el desempeño de la CA para identificar áreas de mejora?

¹⁹ *Un paso más en los Comités de Auditoría*, PwC España (2013).

“Las medidas adoptadas por las empresas en torno a la prevención del fraude es uno de los aspectos que más ha avanzado. Un 46% ha debatido con mayor profundidad los temas que podrían afectar a la empresa y un 38% ha incrementado el tiempo dedicado a debates sobre riesgos asociados a los planes de compensación”.
Informe ACDS PwC US-2012

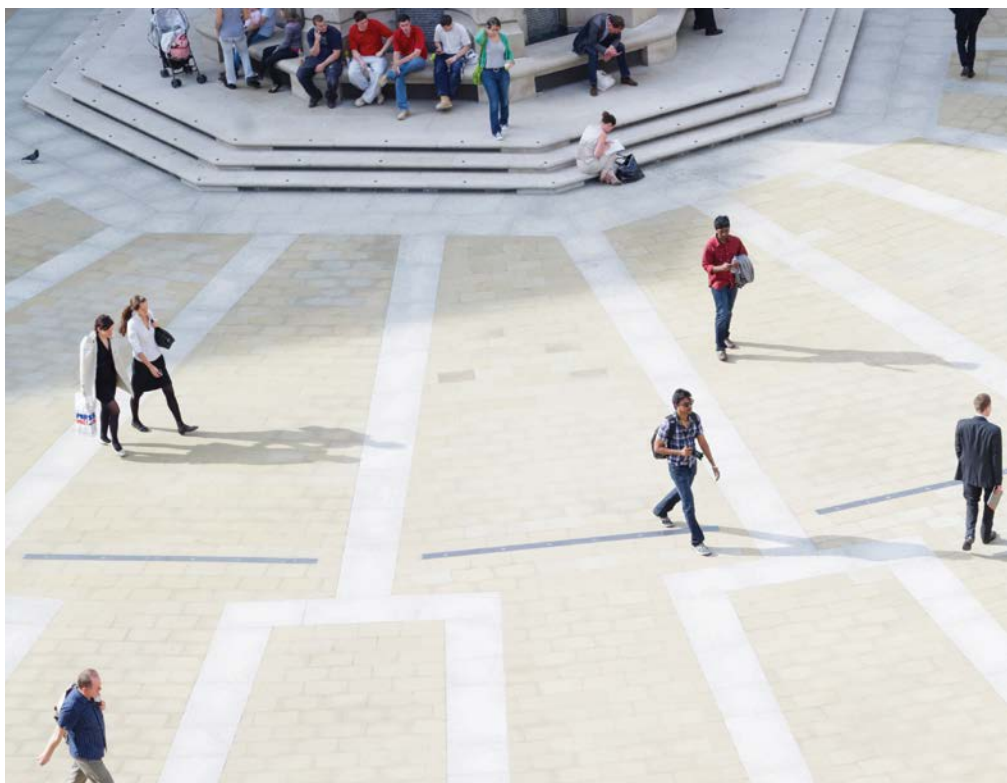
ii. Valoración del nivel de participación de la CA en distintas funciones de su competencia

En consonancia con los resultados obtenidos en años anteriores, la CA ha logrado elevadas valoraciones medias en todos los aspectos planteados, entre 7 y 9, lo que pone de manifiesto la satisfacción de los consejeros hacia las diferentes funciones de esta Comisión. El orden de valoración se ha visto alterado respecto al año pasado, aunque nuevamente destaca que la Supervisión de la eficacia del funcionamiento del sistema de gestión de riesgos es la función que más necesidades de mejora tiene. (Gráfico 14)

Cabe destacar que según el **Informe ACDS PwC US-2012**, los consejeros reconocen como una responsabilidad crítica del Consejo de Administración la supervisión de los riesgos, si bien los resultados del estudio muestran que aún queda camino por recorrer. Así, aunque un 97% de los encuestados manifiesta

sentirse “cómodo” con el nivel de entendimiento que tienen sus consejeros sobre el nivel de apetito al riesgo de la compañía, merece la pena destacar las críticas existentes (especialmente tras la crisis financiera), que sugirieron un desconocimiento parcial por parte de los consejeros sobre los riesgos que sus compañías estaban asumiendo. Asimismo, contrasta con el nivel tan elevado de “comodidad” de los consejeros encuestados el hecho de que un 37% manifiesta desconocer la existencia de responsabilidades específicas en el Consejo o en alguna comisión en materia de supervisión de riesgos. Este hecho, podría llevar a ocasionar un problema a la compañía a largo plazo.

Además, dicho informe afirma que la mayoría de las compañías fuera del sector financiero no cuenta con un Comité de Riesgos específico. Estos resultados van en línea con la situación de las sociedades cotizadas españolas que, según lo que hemos podido observar en los IAGCs de las 50

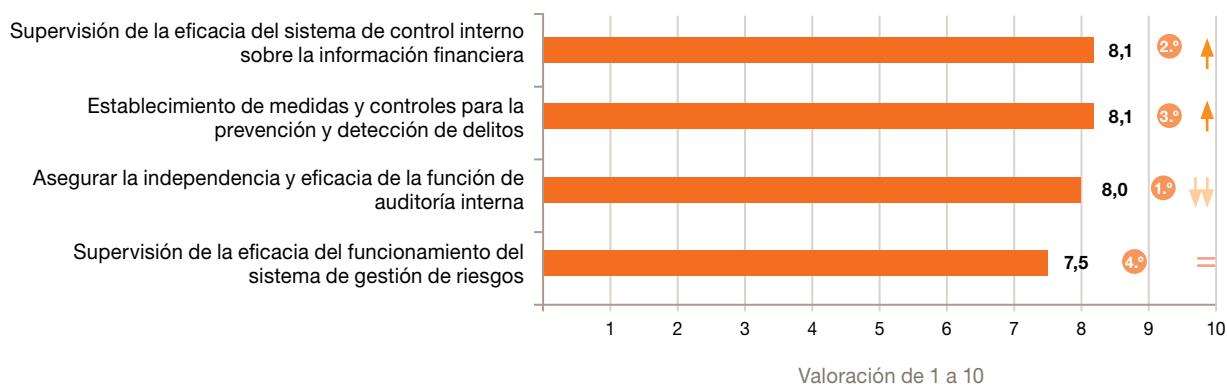


empresas españolas analizadas, solo cuentan con este comité las compañías del sector financiero.

Por último, según el **Informe ACDS PwC US-2012**, más de un tercio de los miembros de la CA encuestados admitió

haber dedicado más tiempo que el año anterior a su labor como miembro de esta Comisión. Estos datos no son sorprendentes dada la presión a la que se ven sometidos estos consejeros por la creciente importancia concedida a la prevención del fraude.

Gráfico 14
Valoración del nivel de participación de la Comisión de Auditoría*



*La numeración de la derecha corresponde al puesto que dicha respuesta ocupaba en el ranking de valoraciones del Informe de PwC 2012 y el número de flechas indica la intensidad de la variación.



iii. Valoración de la composición actual de la CA

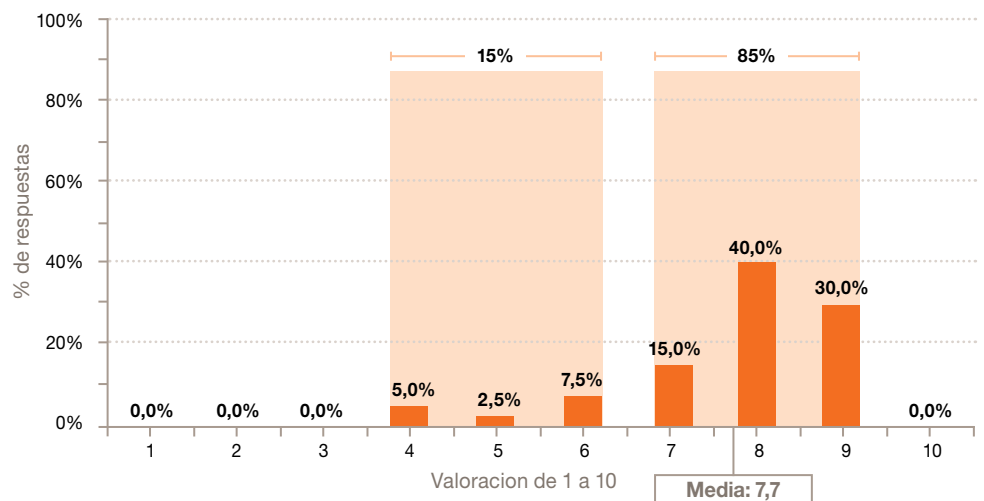
Al igual que en el Consejo, la composición de las distintas comisiones, entre ellas, la de la CA, es un aspecto muy relevante para asegurar un adecuado funcionamiento de los Órganos de Administración.

Es el primer año en que se ha valorado esta cuestión y la valoración media por parte de los consejeros encuestados ha sido de 7,7. Es destacable que un 85% de

los encuestados ha valorado la composición de la Comisión entre el 7 y el 9 y ninguno la ha calificado por debajo del 4 (Gráfico 15). Estas elevadas valoraciones pueden deberse a que en el transcurso de los años la CA ha estado presidida por consejeros con experiencia en materias como contabilidad, finanzas y, en los últimos años, también en riesgos.

Algunos de los consejeros entrevistados han manifestado la necesidad de reforzar las CA de sus compañías con un mayor número de consejeros independientes.

Gráfico 15
Valoración de la composición actual de la Comisión de Auditoría



2.3.2. Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Se pidió a los consejeros que valorasen los siguientes aspectos relacionados con la CN&R:

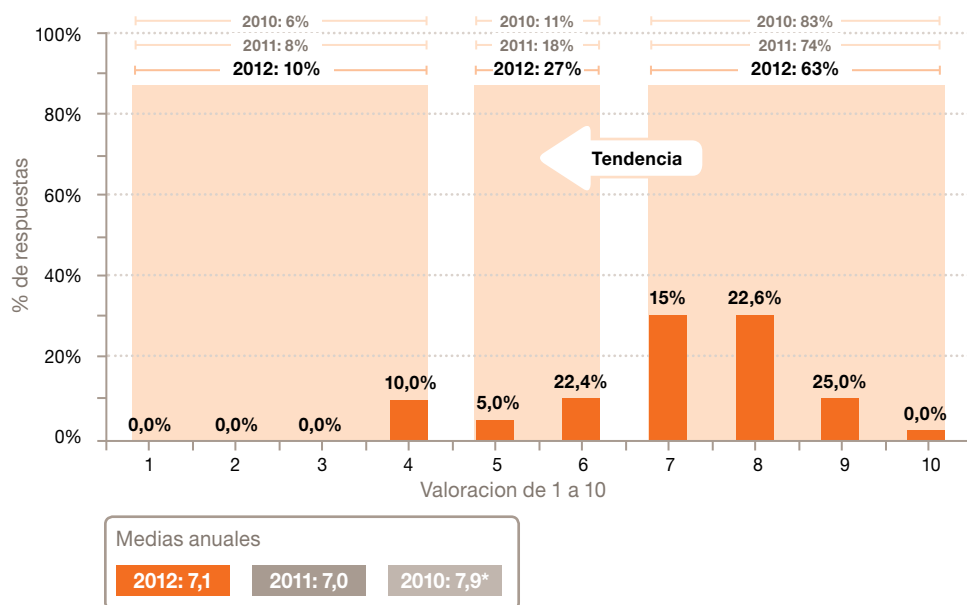
i. Valoración del funcionamiento de la CN&R

En este ámbito, la valoración media se mantiene estable, incrementándose muy levemente de 7,0 a 7,1. Se observa que la valoración de la CN&R es inferior a la de la CA, probablemente por la elevada sensibilidad que tienen muchas de las funciones que son competencia de la CN&R y debido a que se ha incrementado su campo de supervisión en los últimos

dos años, con la entrada en vigor de nueva normativa que ha repercutido en la emisión de un nivel de *reporting* superior. Estos resultados van en línea con las conclusiones obtenidas del **Informe sobre el futuro de la CN&R**²⁰ publicado por PwC, donde se afirma que el nivel de desarrollo de la CN&R en las empresas cotizadas españolas ha sido sensiblemente menor en los últimos años en comparación con el de la CA.

Es importante destacar que el porcentaje de consejeros que ha valorado el funcionamiento de la CN&R entre 7 y 10 ha disminuido progresivamente durante los últimos tres años, desde un 83,3% en 2010 a un 74,4% en 2011 y a un 62,5% en 2012. (Gráfico 16)

Gráfico 16
Valoración del funcionamiento de la CN&R*



* En 2010 se valoró el funcionamiento de la CA y CN&R conjuntamente.

²⁰ El futuro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones - Reforzando su actividad y asumiendo un papel clave en la supervisión de los riesgos, PwC España (2012).

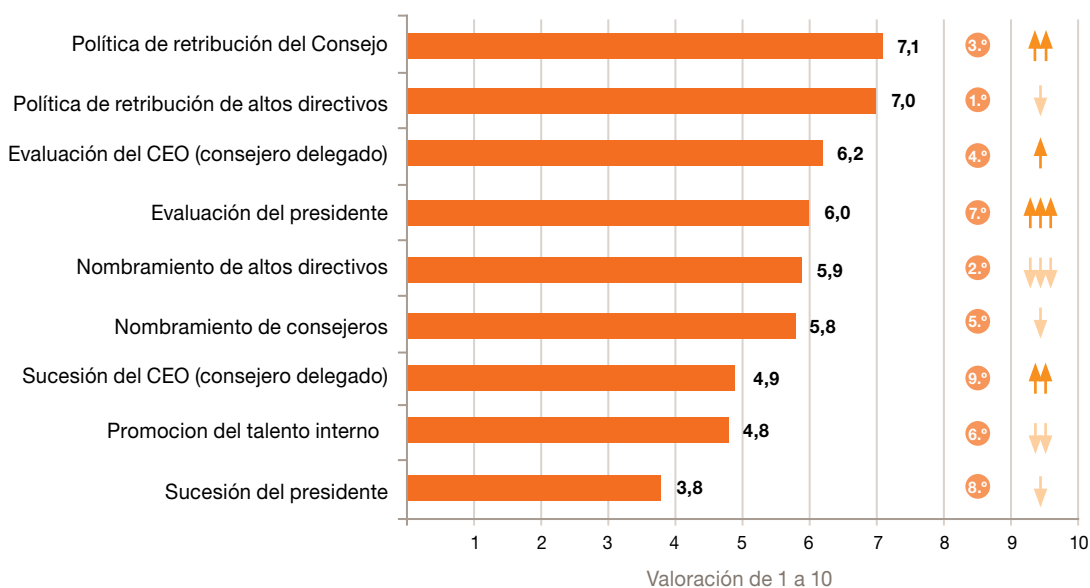
ii. Valoración del nivel de participación de la CN&R en distintas funciones de su competencia

En relación con el nivel de participación de la CN&R, se proporcionó un listado a los encuestados con nueve 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, y los resultados fueron los siguientes (Gráfico 17):

- “La Política de retribución del Consejo”, con una valoración media de 7,1 ha sido la materia mejor valorada por los consejeros. Como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley de Economía Sostenible (LES) en 2011, las empresas se vieron obligadas a publicar un Informe de Remuneraciones a partir de 2012.
- La “Política de retribución de altos directivos”, en línea con la cuestión anterior, ha obtenido una valoración media de 7,0. Un 53,8% de los consejeros la ha valorado entre 8 y 10.
- La “Sucesión del CEO (consejero delegado)”, ha obtenido una valoración media de 4,9. Es destacable que un 29,7% de los encuestados señala que en la CN&R de sus compañías no se trata este tema (valoración igual a 1).
- La “Promoción del talento interno” ha obtenido una valoración media de 4,8. Un 31,6% de los consejeros encuestados no trata este tema (valoración igual a 1).
- La valoración media más baja, con un 3,8, ha sido la relativa a la “Sucesión del presidente”.

Gráfico 17

Valoración del nivel de participación de la CN&R*



*Si bien en 2011 se realizó la valoración mediante una ponderación, consideramos comparable el orden de importancia otorgado a cada cuestión.

La numeración de la derecha corresponde al puesto que dicha respuesta ocupaba en el ranking de valoraciones del Informe de PwC 2012 y el número de flechas indica la intensidad de la variación.

iii. Valoración de la composición actual de la CN&R

Al igual que en el caso de la CA, es el primer año en que se ha valorado esta cuestión. La valoración media de la composición de la CN&R por parte de los consejeros encuestados es de 7. Esta cifra se encuentra por debajo de la valoración media de la CA anteriormente mencionada (7,7). Cabe destacar que el 67,5% de los encuestados lo ha valorado entre el 7 y el 9, comparado con el 85% que lo ha

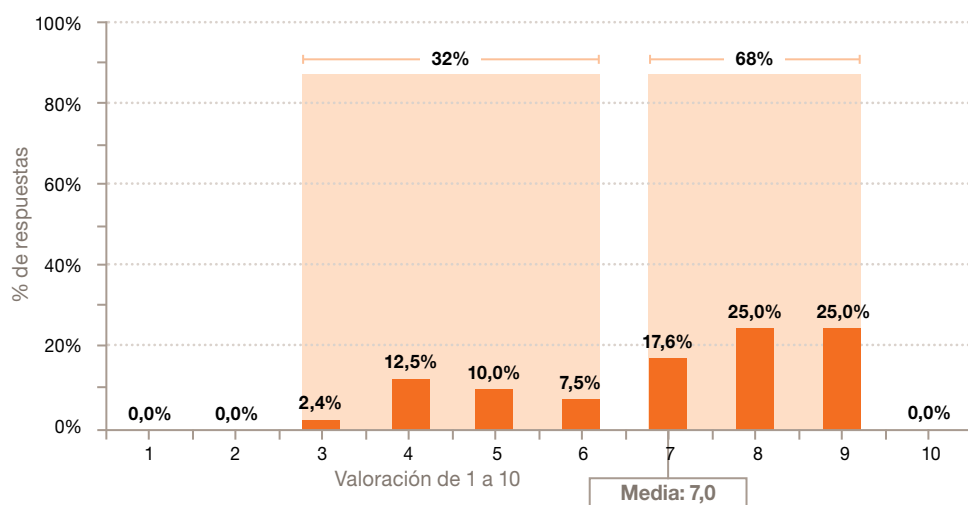
valorado en ese rango en el caso de la CA. (Gráfico 18)

Según el **Informe ACDS PwC US-2012**, la mitad de los miembros de la CN&R encuestados afirmó haber dedicado más tiempo, durante el último año, a su labor como miembro de esta comisión. Estos datos no son sorprendentes dada la presión a la que se ven sometidos estos consejeros, debido a la creciente importancia concedida a algunos temas de su competencia, como es el caso de las retribuciones.

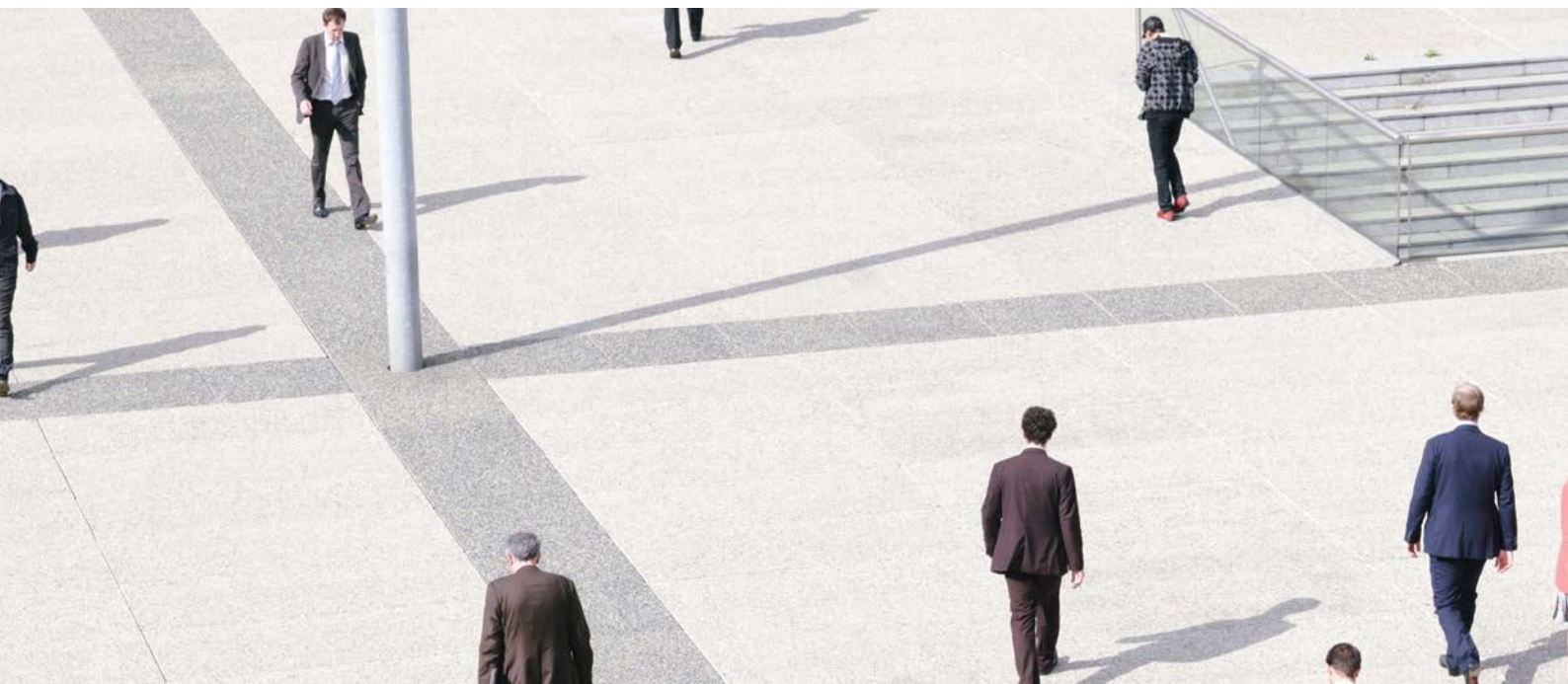
“Los resultados de la encuesta muestran un alto nivel de ‘comodidad’ por parte de los consejeros con el plan de sucesión del CEO de su compañía. Un 78% se mostró satisfecho, frente a un 64% en 2011. Incluso un 22% manifestó haber debatido en su Consejo la posibilidad de separación de cargos de Presidente-CEO”.

Informe ACDS PwC US-2012

Gráfico 18
Valoración de la composición actual de la CN&R



3. Remuneración de los consejeros independientes (externos)



3.1. Marco actual de remuneración de los consejeros

La remuneración de los consejeros continúa siendo uno de los temas clave en materia de Gobierno Corporativo. Es destacable la creciente focalización en este ámbito durante los últimos años, no solo por parte de los organismos reguladores o los medios de comunicación, a nivel nacional e internacional, sino también por parte de los propios accionistas.

En este sentido, la Orden Ministerial ECC/461/2013, de 23 de marzo, se presenta como una de las principales novedades en el ámbito regulatorio en materia de transparencia de la remuneración de los consejeros a nivel nacional, fijando el contenido mínimo a incluir en los IARs que las sociedades

cotizadas estarán obligadas a publicar a partir del 2014. Esta orden habilita a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para publicar, en un plazo de tres meses desde la entrada en vigor de la misma, el modelo de IAR que las sociedades deberán seguir. Es por ello que en mayo de 2013, la CNMV ha emitido el Proyecto de Circular XX/2013, fijando las propuestas de estructura y contenido de los IARs.

Tal y como se desprende de las opiniones emitidas por los consejeros durante las entrevistas realizadas, la remuneración es uno de los temas que más preocupa a los consejeros y que está en el centro del debate público. Incluso, un 40% opina que

es necesario limitar la remuneración de los consejeros independientes para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración.

Por otro lado, si bien a nivel internacional el voto vinculante en materia de retribuciones está cobrando fuerza²¹, a nivel nacional aún no hay ninguna regulación al respecto. De hecho, a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas (ver detalle en capítulo 5: *Tendencias*), se observa que no existe un consenso entre los consejeros acerca de la tendencia hacia el voto vinculante o consultivo sobre la política retributiva de los consejeros en las compañías. Aproximadamente más de la mitad de los consejeros entrevistados (52,5%), considera que el voto de los accionistas en materia retributiva evolucionará hacia el voto vinculante y la otra mitad (47,5%) opina que se mantendrá el voto consultivo. Hace no mucho tiempo la sola posibilidad de considerar introducir el voto vinculante no era imaginable, por lo que no es aventurado pensar que se está instalando entre la comunidad de Gobierno Corporativo una línea de pensamiento que anticipa los cambios que el regulador acabará imponiendo.

Por otro lado, analizando la información relativa a los resultados en JGA de los IAGCs de las 50 compañías cotizadas, observamos que, un año más, los aspectos retributivos han sido uno de los temas más polémicos. Muchas de las compañías han recibido en este asunto un porcentaje de votaciones no favorables (votos en contra, votos en blanco y abstenciones) más elevado que otros puntos del orden del día en las JGA de 2012. De acuerdo con el informe sobre *proxy advisors*²² publicado por PwC en mayo de 2013, 20 compañías del IBEX 35 obtuvieron votaciones no

favorables por encima del 5% en puntos del orden del día relacionados con la política de retribución en sus JGA del pasado ejercicio, siendo de 15,7% la media de votos no favorables entre dichas compañías. En este mismo ámbito, los resultados de las entrevistas realizadas a los consejeros muestran que un 42,5% opina que en su Consejo reconsiderarían la política de remuneración de sus órganos de administración en caso de que recibiesen un porcentaje de votos no favorables, incluso si este fuese menor al 25%.

Tras estudiar las remuneraciones de los consejeros independientes de las 50 empresas a través de la información extraída de los IARs y de los IAGCs para el ejercicio 2012, concluimos que:

- Existe una tendencia entre las compañías a mantener sus niveles retributivos en el ejercicio 2012 respecto a 2011 (66% de las compañías).
- Un 18% de las compañías ha aumentado su política retributiva en 2012 con respecto al ejercicio anterior, ya sea por incrementos en las dietas por reunión o en las retribuciones fijas, por entrega de acciones, por reparto de beneficios o por aumentos en la retribución específica por pertenencia a alguna de las comisiones.
- Un 16% de las empresas ha modificado a la baja alguno o varios componentes de la retribución de sus consejeros.
- Los componentes de la retribución de los consejeros han variado en el último año, pasando la retribución fija de un 88% de las empresas en 2011 a un 84% en 2012, las dietas de un 58% a un 60%, el porcentaje sobre beneficios de un 6% a un 8% y la remuneración en forma de acciones de un 6% a un 10%.

²¹ En abril de 2013 se realizó una enmienda a la *Enterprise and Regulatory Reform Act* en Reino Unido, introduciendo, entre otros aspectos, el voto vinculante en materia retributiva de los consejeros.

²² *Proxy advisors: ¿Qué impacto tienen en las sociedades cotizadas españolas?* (2013).

3.2. Remuneración de los consejeros

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 2012), contrastando determinados datos, en algunos casos, con responsables de algunas de estas empresas cotizadas.

Al igual que en informes anteriores, se presentan los datos obtenidos para los CI²³, dado que se pretende analizar su retribución en su calidad de consejeros únicamente. 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 2012 han ejercido sus funciones durante todo el ejercicio 2012.
- Los CI han asistido a todas las reuniones celebradas por el Consejo y por las distintas comisiones a las que pertenecían en 2012.

Los Gráficos 19, 20, 21 y 22 de los siguientes apartados (3.2.1., 3.2.3. y 3.2.4.) nos permiten conocer respectivamente:

- Las remuneraciones mínimas, medianas y máximas de los CI de cada compañía, ordenando las empresas según su capitalización bursátil a 2 de abril de 2013. (Gráfico 19)
- La remuneración total de los consejeros independientes medios (CIM)²⁴ de cada compañía, incluyendo su retribución por participar en comisiones *versus* la remuneración de los CIs por su sola pertenencia al Consejo. (Gráfico 20).

- La remuneración de los presidentes de la CA y CN&R *versus* la de los vocales de cada una de sus comisiones: CA (Gráfico 21) y CN&R (Gráfico 22).

A continuación (y en los Anexos I y III) se presenta un análisis detallado de las retribuciones de las compañías segmentado por:

- Capitalización bursátil de las compañías.
- Pertenencia o no de las compañías al IBEX 35 y a las GEI.
- Pertenencia de los consejeros a los distintos órganos de administración (Consejo y comisiones).
- Concepto retributivo (honorarios fijos, dietas, porcentaje sobre beneficios, etc.).

3.2.1. Remuneración total del Consejero Independiente Medio

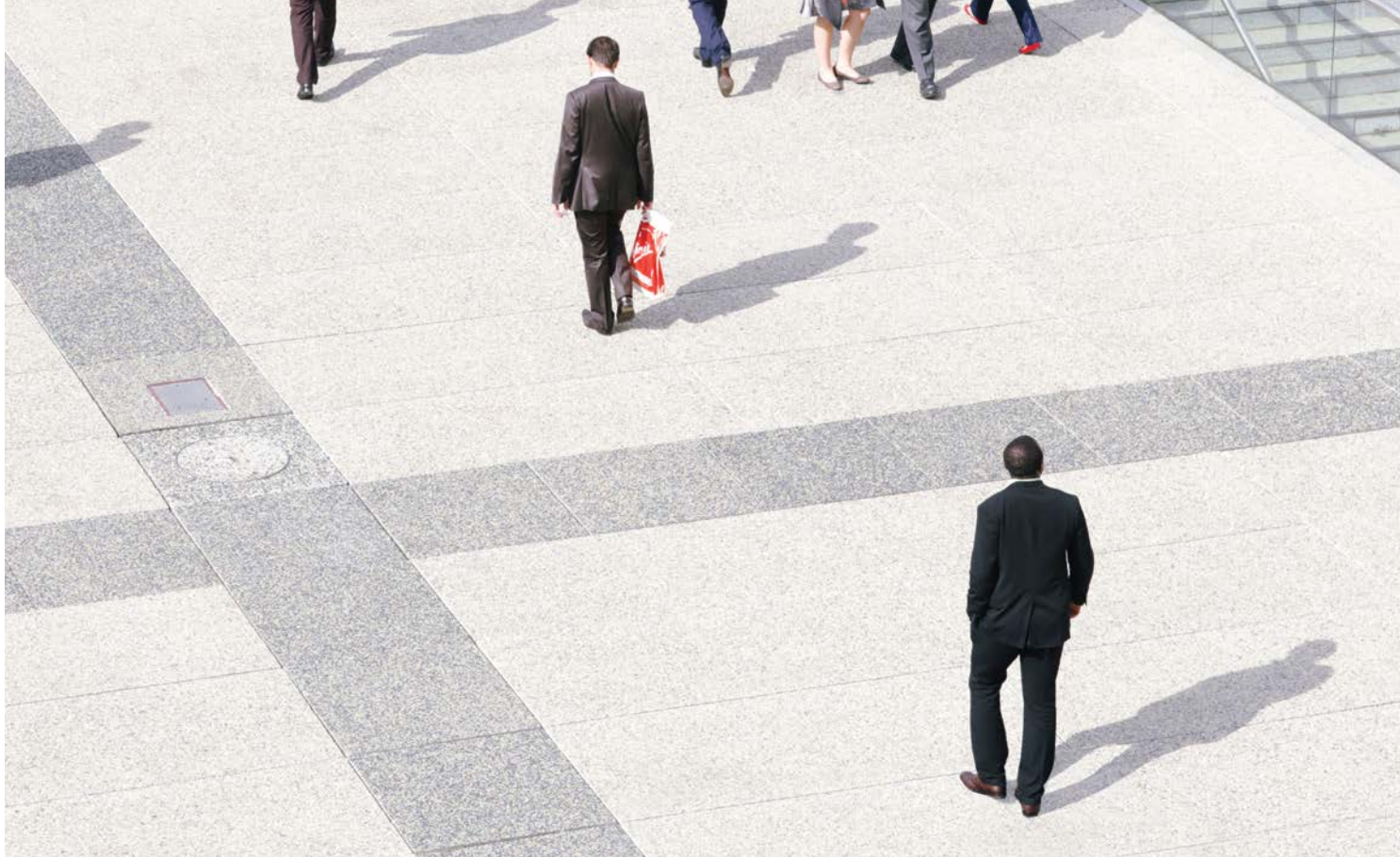
La retribución del CIM ha mostrado un descenso continuado durante los dos últimos años, bajando un 1,2% respecto a 2011 y pasando a una retribución anual de 130.575€ en 2012.

En el siguiente cuadro se observa que la retribución de los CIM es más elevada cuanto mayor es la capitalización bursátil de la sociedad. En 2012, únicamente las retribuciones de las NO IBEX han aumentado en el último año (23,6%), mientras que las del resto de compañías, pertenecientes al IBEX y a las GEI, han disminuido un 5,7% y un 4,8% respectivamente.

A continuación se presentan las remuneraciones mínimas, medianas y

²³ 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.

²⁴ Denominamos 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).



máximas (incluyendo Consejo y comisiones) de los CIs de cada compañía. Los datos se representan 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 2 de abril de 2013) y las remuneraciones percibidas por sus consejeros (Gráfico 19). En el Anexo I

se realiza la segmentación también por sector de actividad²⁵.

Como se puede observar, en general, son las GEI las que muestran una mayor dispersión entre las remuneraciones mínima, mediana y máxima. Además, como cabe esperar, son las compañías que muestran una mayor retribución máxima.

Media de retribución anual del CIM de las 50 empresas analizadas (€)

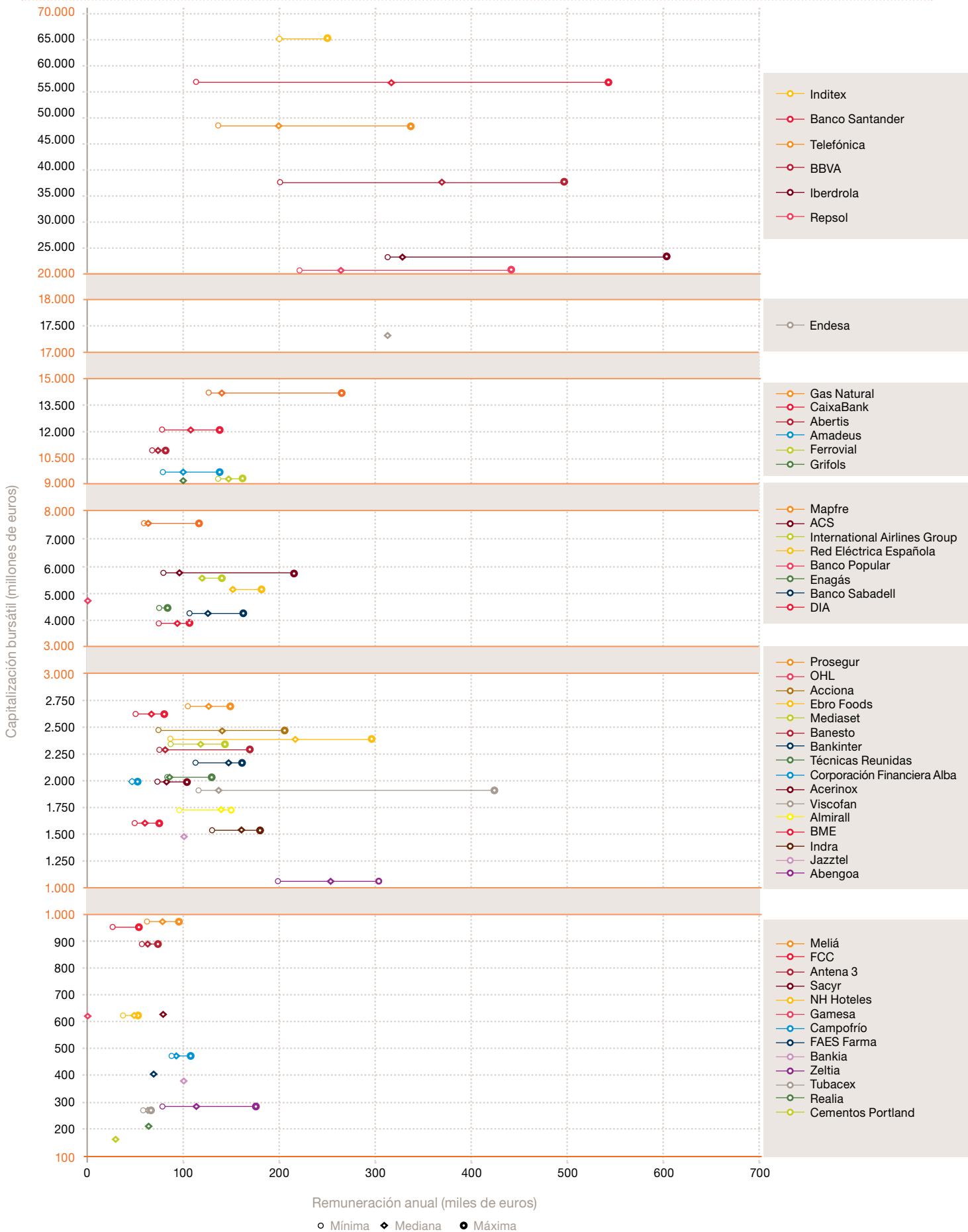
	GEI	IBEX	NO IBEX	Total muestra
2012	305.412	146.050	97.691*	130.575
2011	320.978	154.889	79.016	132.127
2010	308.746	159.990	81.218	134.783
2009	298.032	147.485	82.948	126.833

*Esta variación al alza respecto al año pasado se debe fundamentalmente a la revisión de las políticas retributivas de algunas compañías NO IBEX y a la inclusión de una nueva compañía que ha entrado a formar parte de la muestra.

²⁵ Sectores de actividad definidos por la Bolsa de Madrid.

Gráfico 19

Remuneración Consejero Independiente: mínima, mediana y máxima (50 empresas)²⁶



²⁶ De las 50 empresas analizadas, dos de ellas no retribuyen a sus CIs.

3.2.2. Remuneración de las comisiones

Hemos realizado también un análisis sobre las retribuciones anuales medias de los CI por su pertenencia al Consejo y a las distintas comisiones. Para dicho análisis se han seleccionado las comisiones más habituales entre las 50 compañías objeto del estudio: la Comisión Delegada o Ejecutiva, la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones²⁷.

Al igual que en años anteriores, se observa que las comisiones se retribuyen de manera distinta en las compañías analizadas, en función del modelo de gobierno de cada compañía, de las responsabilidades otorgadas a cada comisión y de la dedicación exigida a los consejeros en cada comisión.

Los resultados muestran que los consejeros perciben mayores retribuciones por su pertenencia al

Consejo (90.835€ anuales), seguido de la Comisión Delegada o Ejecutiva (55.370€ anuales), la CA (24.883€ anuales) y la CN&R (18.726€ anuales). Así, si tomamos como base la retribución al vocal del Consejo, los miembros de la Comisión Delegada o Ejecutiva, la CA y la CN&R, son retribuidos con un 61%, 27% y 21% respectivamente.

Desmarcándose de la tendencia de años anteriores, en 2012 las compañías han disminuido la retribución media por la participación de los CI en los distintos órganos (la retribución del Consejo ha bajado un 4,2%, la de la CA un 11,7% y la de la CN&R un 23,4%), a excepción de la Comisión Delegada (ha aumentado un 14,9%). La tendencia a la disminución en la retribución media de los distintos órganos se debe a que, como consecuencia de los años de crisis que venimos viviendo, ocho compañías han disminuido entre un 7% y un 59% la retribución del CI en el último año.

Comparativa de Retribuciones medias para Consejeros Externos

Órgano	Media de retribución anual en euros (vocal)							
	2012		2011		2010		2009	
Consejo	90.835 €	100%	94.801 €	100%	91.222 €	100%	87.055 €	100%
C. Delegada* (Ejecutiva)	55.370 € **	61%	48.181 €	51%	47.277 €	52%	46.795 €	54%
C. Auditoría	24.883 €	27%	28.171 €	30%	26.675 €	29%	26.446 €	30%
C. N&R	18.726 €	21%	24.436 €	26%	21.582 €	24%	21.449 €	25%

*El cálculo se ha realizado sobre las 33 empresas que cuentan con esta Comisión.

**Esta variación al alza respecto al año pasado se debe fundamentalmente al aumento significativo de las políticas retributivas de algunas compañías NO IBEX y a la inclusión de una nueva compañía que ha entrado a formar parte de la muestra.

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

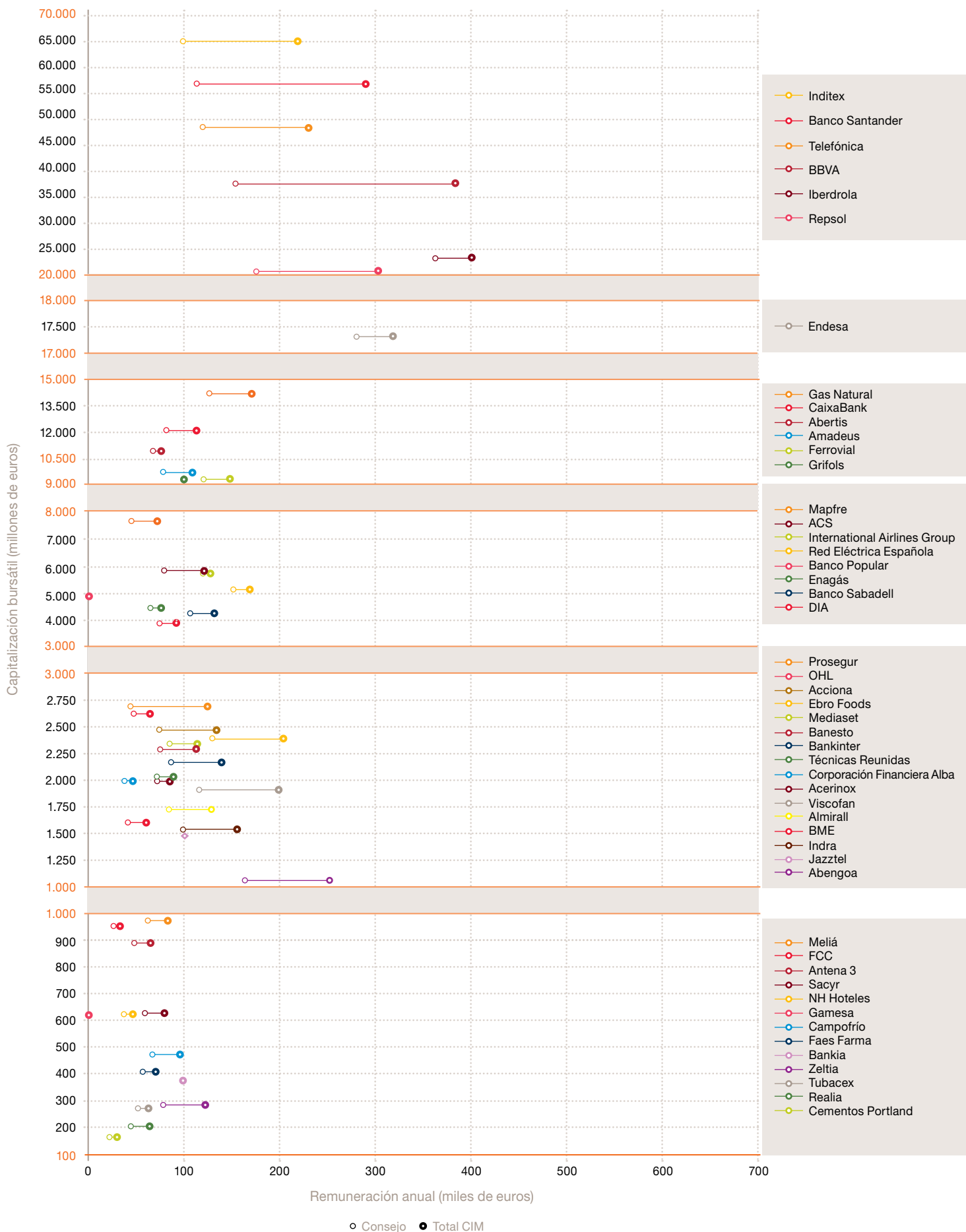
El Gráfico 20 compara la remuneración total de los CIM de cada compañía, incluyendo su retribución por participar en comisiones, con la remuneración de los CIs únicamente por su pertenencia al Consejo.

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.

²⁷ En el caso de dos de las 50 compañías analizadas (IAG y BBVA), la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribuciones se encuentran separadas, por lo que se ha utilizado la media de las retribuciones de ambas comisiones para el cálculo de la retribución en este cuadro.

Gráfico 20

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

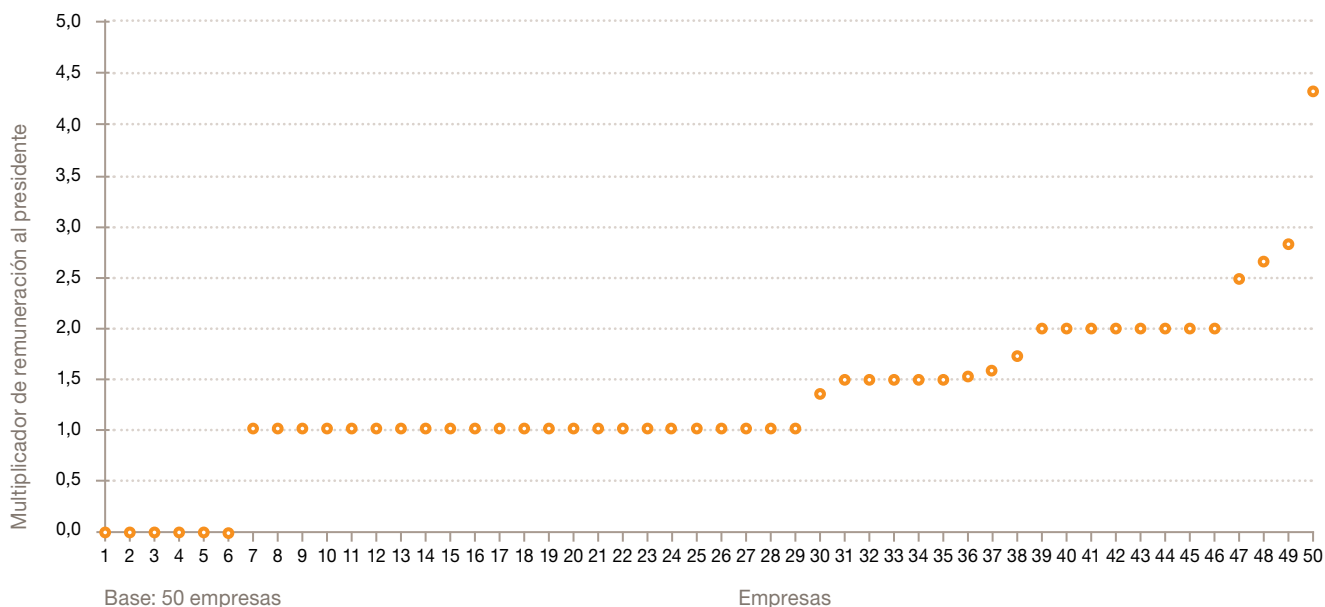


3.2.4. Remuneración de los presidentes de comisiones versus la de los vocales (CA y CN&R)

Al comparar la retribución de los presidentes de las comisiones con la de los vocales, se observa que en el caso de la CA seis compañías no retribuyen a sus comisiones y siete no lo hacen en el caso de la CN&R²⁸. De las empresas restantes, un 48% retribuye al presidente por encima del vocal en las CA y un 47% lo hace en las CN&R.

Analizando el multiplicador medio de la remuneración del presidente de la CA respecto a la del vocal para el total de la muestra (excluyendo a las seis empresas que no retribuyen a sus comisiones), este se mantiene en 1,5 desde 2010. Es destacable que este multiplicador aumenta según se incrementa la capitalización de las empresas, situándose en 1,8 para las GEI, lo que de alguna manera puede reflejar las mayores responsabilidades otorgadas, en el caso de las empresas más grandes, a los presidentes de las CA. (Gráfico 21)

Gráfico 21
Multiplicador de la retribución del presidente CA versus la del vocal CA



Las compañías que no retribuyen a los consejeros por pertenecer a la CA son: Banco Popular, Bankia, Gamesa, Grifols, IAG y Jazztel.

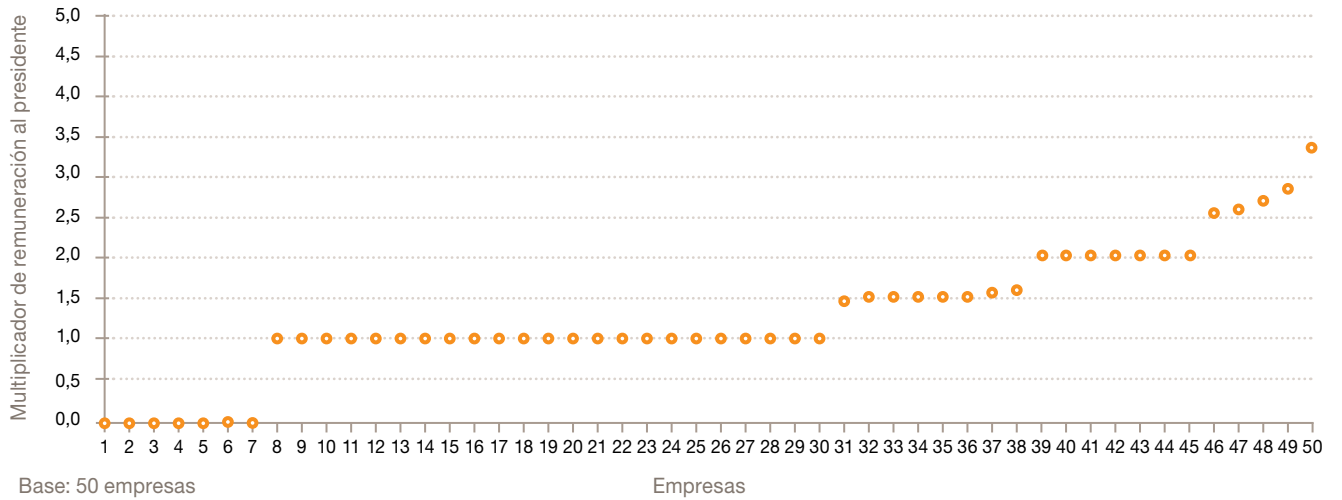
Retribución presidente versus vocal				
	GEI	IBEX	NO IBEX	TOTAL
2012	1,8	1,6	1,3	1,5
2011	1,8	1,4	1,4	1,5
2010	1,8	1,4	1,4	1,5
2009	1,9	1,6	1,2	1,4

²⁸ Una de las compañías analizadas sí retribuye a la CA y no retribuye a la CN&R.

Para la CN&R, el multiplicador medio de la remuneración del presidente respecto a la del vocal también es de 1,5 para el

total de la muestra y de 1,8 para las GEI. (Gráfico 22)

Gráfico 22
Multiplicador de la retribución del presidente CN&R versus la del vocal CN&R



Las compañías que no retribuyen a los consejeros por pertenecer a la CN&R son: Banco Popular, Bankia, Gamesa, Grifols, IAG, Jazztel y Viscofan.

Retribución presidente <i>versus</i> vocal				
	GEI	IBEX	NO IBEX	TOTAL
2012	1,8	1,6	1,2	1,5
2011	1,7	1,4	1,4	1,4
2010	1,9	1,6	1,4	1,6
2009	1,8	1,5	1,3	1,6

3.2.5. Componentes de la remuneración

Como en años anteriores, hemos analizado si existe una limitación a la remuneración de los consejeros en los IAGCs y en los Estatutos Sociales de las 50 compañías objeto del estudio.

Tal y como se observa en el siguiente cuadro (ver también Anexo III), un 90% de las compañías sí cuenta con dicho límite²⁹, aumentando esta cifra desde el 86% de 2011.

Además, se ha estudiado si las compañías establecen el límite como un

porcentaje sobre los beneficios del año o como una cantidad absoluta. Los resultados reflejan:

- Una clara tendencia hacia la limitación de la retribución en cifras absolutas, ya que la proporción ha pasado de un 30% en 2010, a un 32% en 2011 y a un 38% en 2012.
- La limitación de la retribución como un porcentaje sobre los beneficios del año, en cambio, ha pasado de un 58% en 2010 a un 54% en 2011 y a un 52% este año.

Límite a la remuneración del Consejo	GEI	IBEX	NO IBEX	Total
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución*	83%	88%	94%	90%
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución con "% sobre Beneficios del año"	50%	53%	50%	52%
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución con "Valor absoluto"	33%	35%	44%	38%
Porcentaje de empresas que no marcan un límite para retribución del Consejo en su conjunto	17%	12%	6%	10%

* Se han considerado los límites establecidos en los Estatutos o en los IAGCs.

En el siguiente cuadro podemos observar que el método de retribución más utilizado por las compañías sigue siendo el de los honorarios fijos (84%), aunque se ha frenado en 2012 la tendencia creciente de los años anteriores. La retribución por dietas de asistencia a reuniones es empleada por un 60% de las

compañías. Asimismo, podemos comprobar que tanto la retribución como el porcentaje sobre los beneficios (8%), como la remuneración en acciones u opciones sobre acciones (10%) han aumentado en el último año, impulsado por cuatro compañías que han optado por modificar su forma de retribución.

Concepto Retributivo	% de empresas			
	2012	2011	2010	2009
Honorarios fijos (A)	84%	88%	84%	78%
Dietas (B)	60%	58%	60%	62%
% de beneficios (C)*	8%	6%	12%	12%
Remuneración en acciones (D)	10%	6%	8%	6%
Honorarios fijos y dietas (A y B)	48%	44%	48%	44%
Honorarios fijos, dietas y % de beneficios (A, B y C)	4%	4%	4%	2%

* Informan (en el IAGC) retribuir en función de beneficios (apliquen el máximo o no).

²⁹ El 10% restante de compañías, ha acordado y detallado la retribución individual de sus consejeros externos en la JGA.

3.2.6. Retribución de los consejeros ejecutivos: normativa y tendencias

Como consecuencia de los mayores requerimientos de transparencia por parte de los distintos grupos de interés, en los últimos años también se ha producido un gran avance en la evolución de la normativa y las recomendaciones en relación con la retribución de los consejeros ejecutivos.

En el **Informe de remuneraciones elaborado por PwC** en enero de 2013³⁰ se realiza una comparativa entre la regulación y las recomendaciones existentes en este ámbito en España frente a las existentes en Reino Unido, Estados Unidos y la Unión Europea, 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 LES³¹ establece que se someta a voto consultivo la política de retribuciones y la retribución individualizada de los consejeros.
- En **Reino Unido**, ha entrado en vigor una Ley³² por la que queda sometida a votación vinculante la política retributiva de los consejeros para años futuros.
- En **EEUU**, la Ley³³ determina que se realice una votación consultiva al menos una vez cada tres años.
- La **Unión Europea** recomienda que las sociedades animen a sus accionistas a acudir al las JGA y que hagan un uso prudente de sus votos en este ámbito.

Blindaje:

- Tanto la Propuesta para la Actualización del CUBG de 2009 en

España como la Recomendación 385/2009/CE en la **Unión Europea**, proponen que los pagos por rescisión de contrato no superen el equivalente a dos años de remuneración fija anual, y que si dicha rescisión se produce por un rendimiento inadecuado, no se abone pago alguno.

- En **Reino Unido**, existe un proyecto de Ley³⁴ que establece que todos los pagos por rescisión de contrato que superen lo equivalente a una anualidad de salario fijo deberán ser sometidos a votación vinculante de los accionistas.
- En **EEUU**, la Ley *Dodd-Frank* establece que se deben someter a votación consultiva los acuerdos relativos al blindaje de los consejeros.

“Clawback”³⁵:

- Si bien en **España** y en la **Unión Europea** no existe aún normativa en relación a este aspecto, sí que se recoge en la propuesta para la Actualización del CUBG de 2009 y en la Recomendación 385/2009/CE la inclusión de fórmulas que permitan reclamar la devolución de los componentes variables de la remuneración basados en los resultados, cuando tales componentes se hayan pagado atendiendo a unos datos cuya inexactitud haya quedado posteriormente demostrada.
- En **Reino Unido**, el FSA *Remuneration Code* de 2010, recomienda que las entidades financieras recojan cláusulas relativas al *clawback* en sus políticas de retribución. Por otro lado, el *UK Corporate Governance Code*³⁶ de 2012 recomienda a las compañías que consideren incluir algunos aspectos en relación al *clawback* en sus políticas de retribución en virtud de la información financiera reformulada.

³⁰ Informe sobre la Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2011 (enero, 2013).

³¹ Ley de Economía Sostenible (marzo, 2011) y modificación de la Ley del Mercado de Valores (2011).

³² *Enterprise and Regulatory Reform Act* (abril de 2013).

³³ *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, conocida como Ley *Dodd-Frank* (julio, 2010).

³⁴ *Binding shareholder say-on-pay vote* (junio, 2012).

³⁵ 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.

³⁶ *The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council*, (septiembre, 2012).

- En **EEUU**, la *Ley Dodd-Frank* establece que en caso de reformulación de cuentas por información errónea, se recuperará de los consejeros ejecutivos (actuales o que lo hayan sido en los 3 años previos), el importe que esté por encima de lo que se habría pagado en virtud de la información financiera reformulada.

Además, se tratan otros temas retributivos como:

- La obligación de las compañías **españolas** (por la Orden Ministerial ECC/461/2103, de 23 de marzo) de proporcionar un mayor detalle sobre la remuneración de los consejeros ejecutivos en el IAR.
- La obligación de las compañías **norteamericanas** (por la *Ley Dodd-Frank*, julio de 2010) de publicar antes de la JGA la relación existente entre las compensaciones a los consejeros y el resultado financiero de la compañía y la compensación del CEO.

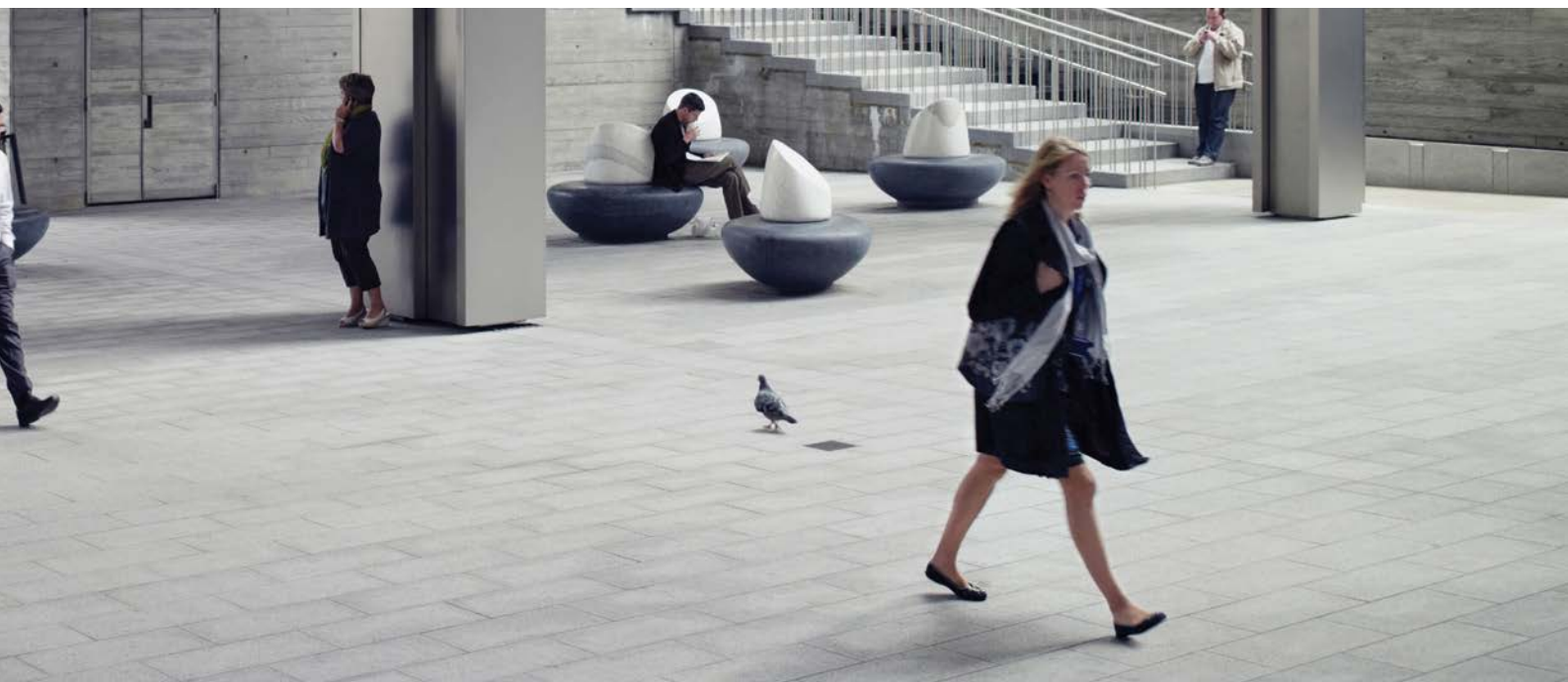
Es de destacar que en España el **sector financiero** ha sido el más dinámico en lo que a la normativa de retribuciones de consejeros se refiere. En los últimos años el Real Decreto-Ley 216/2008 incluyó novedades como el diferimiento de la retribución variable en un periodo mayor a tres años o la alineación de la política de remuneración al riesgo de la entidad; el Real Decreto-Ley 2/2013 y el Real Decreto-Ley 3/2012 introdujeron limitaciones en la remuneración y en las indemnizaciones por cese de contrato respectivamente para las entidades que reciben apoyos económicos del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria.

Para un mayor nivel de detalle sobre la normativa y las recomendaciones existentes en materia retributiva, se puede acceder al Informe de remuneraciones de PwC³⁷.



³⁷ Informe sobre la Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2011 (enero, 2013).

4. Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración



A continuación presentamos una serie de estadísticas de las 50 empresas analizadas, relativas a:

- Número y tipología de consejeros en el Consejo de Administración.
- Comisiones.
- Grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CUBG.

Datos relativos al Consejo de Administración

		Tipología y número de consejeros					Género	N.º Consejos adicionales permitidos* (IAGC B.1.9)	N.º máximo de años de mandato de los CIs (IAGC B.1.26)**	N.º reuniones del Consejo
		N.º de consejeros	Internos		Externos		% Mujeres			
			% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
Media y porcentajes medios de las 50 empresas	2012	13	17%	37%	41%	5%	14%	na	na	11

* En 2012, 19 compañías indican tener un límite de Consejos adicionales a los que pueden pertenecer sus consejeros, siendo la media para este grupo de empresas de cinco Consejos adicionales.

** En 2012, 19 compañías indican tener un límite de años de mandato de los CIs, siendo la media para este grupo de empresas de 12 años. na: No aplica.

Con respecto a la composición de los Consejos de Administración de las 50 empresas analizadas, se observa que, en línea con los resultados obtenidos desde 2009, el 83% de los consejeros son externos (dominicales, independientes y otros), mientras que el 17% de los consejeros son ejecutivos. Tan solo se observan pequeñas variaciones en el porcentaje de consejeros independientes (pasando de 39% en 2011 a 41% en 2012), dominicales (de 38% en 2011 a 37% en 2012) y otros externos (de 6% en 2011 a 5% en 2012).

Por otro lado, el número medio de reuniones del Consejo ha aumentado levemente de 10 reuniones en 2011 (cifra que se mantenía fija desde 2009) a 11 reuniones en 2012. Realizando un análisis por sector de actividad, es destacable que el de Servicios Financieros e Inmobiliarios es el que presenta un mayor número medio de reuniones (14).

La participación femenina, aunque de forma lenta, sigue adquiriendo progresivamente un mayor peso en los Consejos de Administración, pasando de un 11% en 2010, a un 12% en 2011 y a un 14% en 2012, estrechando la brecha con países como EEUU, cuya presencia femenina en 2012 ascendía a 17%, según los datos publicados por Catalyst³⁸. Es de esperar que esta cifra continúe aumentando en los próximos años dadas las iniciativas existentes por parte de los supervisores y reguladores³⁹, tanto a nivel nacional como internacional, para conseguir una mayor diversidad de género en los Consejos; si bien esta cifra continúa alejada de los objetivos establecidos por la Ley de Igualdad⁴⁰ para el año 2015 de tener al menos un 40% de mujeres en el Consejo de Administración.

A nivel sectorial, es importante destacar que las compañías pertenecientes al sector de Tecnología y Telecomunicaciones tienen una media de un 17% de mujeres en el Consejo y las del sector de Servicios Financieros e Inmobiliarios un 15%. Por otro lado, existen cinco compañías (pertenecientes a los sectores de Bienes de Consumo, Industria y Construcción y Petróleo y Energía) que no cuentan con ninguna mujer en su Consejo de Administración.

Es destacable que el número de compañías que afirman tener un límite en el número de Consejos adicionales permitidos ha aumentado de 14 en 2011 a 19 en 2012. Así, las compañías se alinean con la Recomendación 26.b del CUBG, que dice “que las sociedades establezcan reglas sobre el número de Consejos de los que puedan formar parte sus consejeros”. En estas 19 compañías, la media de Consejos adicionales permitidos es de 5. Cabe resaltar que en el cálculo no se ha contabilizado a las entidades financieras, por tener impuesto el límite por la Ley de incompatibilidades y limitaciones de los consejeros de la banca privada⁴¹.

Datos relativos a las comisiones

		Porcentaje de empresas con comisiones					
		Ejecutiva/ Delegada	Auditoría	N&R	Estrategia	Riesgos	Otras
Porcentaje de empresas con comisiones	2012	66%*	100%	100%	18%	12%	30%**
Media de reuniones por comisión		14	8	7	5	50	na

* No se considera a Bankia, ya que el 25 de mayo de 2012 se cesó a la Comisión Ejecutiva y a 31 de diciembre de 2012 no se había vuelto a constituir.

** El porcentaje se calcula dividiendo la totalidad de “otras comisiones” con las que cuentan las compañías entre el total de compañías analizadas (50). Si realizásemos el cálculo dividiendo el número de compañías que tienen “otras comisiones” entre el total de compañías analizadas, el porcentaje sería 20%.
na: No aplica.

³⁸ *Women on Boards, Catalyst* (agosto, 2012).

³⁹ Entre las iniciativas existentes se encuentran:

- El Libro Verde de la UE sobre la normativa de Gobierno Corporativo (abril, 2011).
- La Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo 2012/0299 destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas (noviembre, 2012).
- La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.
- La Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determina la estructura y el contenido del IAGC, del IAR y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas.

⁴⁰ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

⁴¹ La Ley 31/1968, de 27 de julio de incompatibilidades y limitaciones de los presidentes, consejeros y altos cargos ejecutivos de la banca privada establece en su artículo 1 que “los Presidentes, Vicepresidentes, Consejeros o Administradores, Directores Generales y asimilados a estos últimos de Bancos privados que operen en España, no podrán desempeñar cargos análogos en otros Bancos, ni formar parte de más de cuatro Consejos de Administración en sociedades anónimas españolas”.

Con respecto a las comisiones consultivas, el cuadro anterior muestra que, al igual que el año anterior, todas las empresas analizadas cuentan con las comisiones de Auditoría y Nombramientos y Retribuciones y que un 66% cuenta con una Comisión Ejecutiva/Delegada. Las comisiones de Estrategia y Riesgos también siguen manteniendo los mismos porcentajes que en 2011. Cabe destacar que las Comisiones de Riesgos las tienen únicamente algunas empresas del sector financiero. Además, algunas sociedades cuentan con comisiones adicionales como la de Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo, Tecnología, Seguridad o Cumplimiento.

Comparando los datos del 2012 con los del 2011, se observa una mejora en el cumplimiento de casi todas las recomendaciones analizadas del CUBG por parte de las empresas, con excepción

de la recomendación relativa a la limitación de voto en JGA. Al respecto, en el último año, el porcentaje de compañías que no establece una limitación de voto en la JGA ha disminuido de un 92% en 2011 a un 90% en 2012. Otros aspectos a destacar son:

- Tanto la separación de cargos (del presidente-CEO), como la existencia de un LID (en el caso de que los cargos de presidente y CEO sean asumidos por la misma persona) son medidas de contrapeso al poder y han mostrado una evolución positiva en el último año:
 - La separación de cargos de presidente-CEO ha pasado de un 34% en 2011 a un 38% en 2012.
 - La existencia de un LID en caso de que el presidente sea también el CEO, ha pasado de un 67% a un 71%.

Datos relativos al grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CUBG

	Grado de cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG						
	No existen requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente (IAGC B.1.23)	No existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC B.1.21)	Existe <i>Lead Independent Director</i> si el presidente es CEO (IAGC F.17)	Se realiza una evaluación del Consejo, presidente y comisiones (IAGC F.22)	Se cuenta con un Programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC F.25)	Se suministra información individualizada de la retribución (IAGC F.41)
Porcentaje de empresas que dicen cumplir la recomendación	94%	90%	62% ^a	71% ^b	88%	96%	66%

a,b El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de a (38%) más las empresas que teniendo presidente/CEO tienen *Lead Director* (a*b=44%). Es decir, "cumple" el 82% (38% + 44% = 82%) de las empresas.

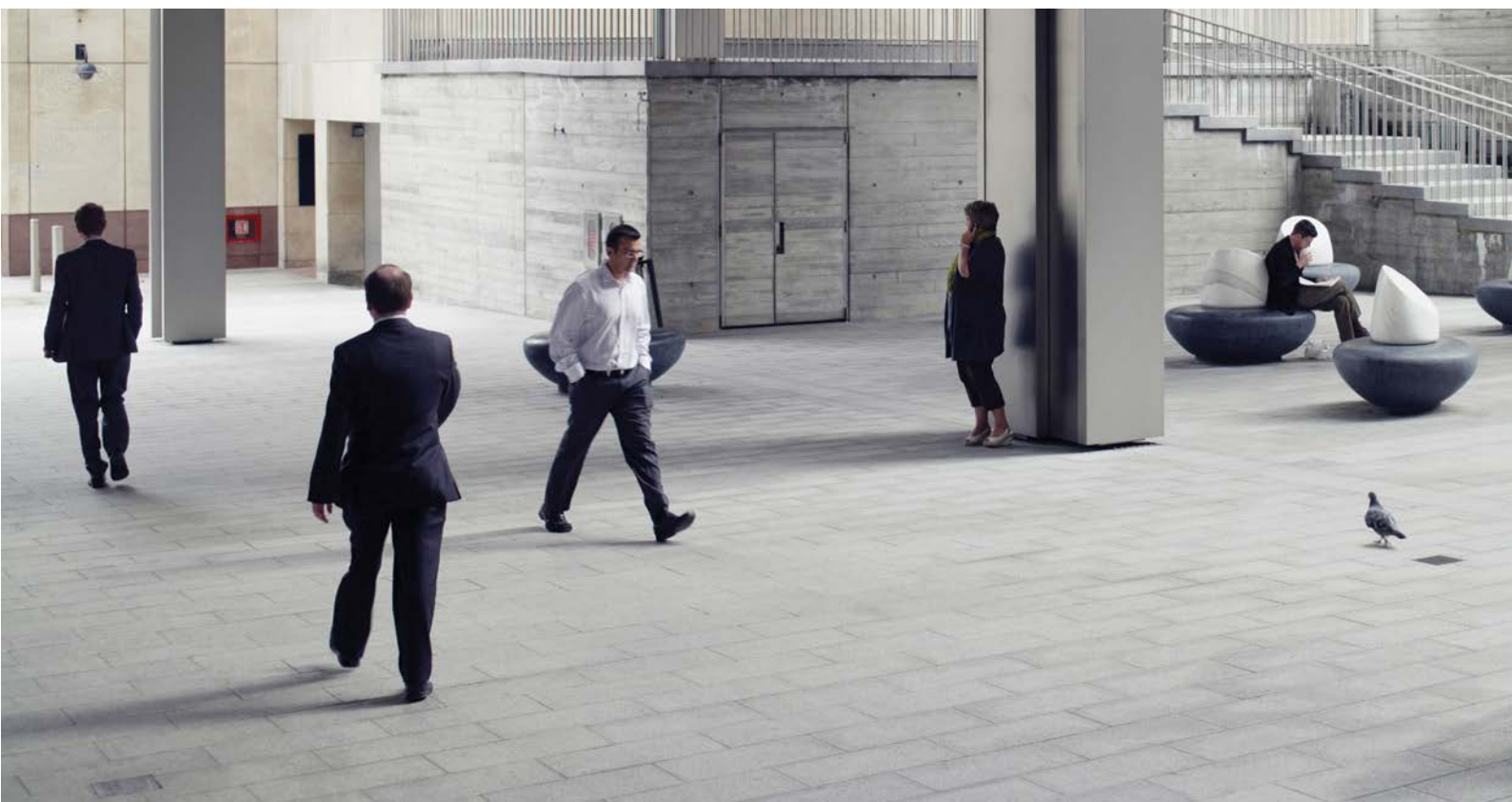
* El apartado F.41 del IAGC plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos normativos establecidos en la Ley de Economía Sostenible. Es por ello que, aunque la constatación sea "Cumple Parcialmente" o "Explique", todas las compañías analizadas publican la retribución individualizada de sus consejeros.

Por tanto, tal y como se refleja en la nota del cuadro anterior, observamos que un 82% de las compañías cumple con las recomendaciones del CUBG en este ámbito, frente al 78% de 2011. Si hacemos un análisis por sector de actividad, destacan el de Energía y Petróleo y el de Servicios de Consumo, que tienen el 100% de compañías que cumplen esta recomendación.

- El porcentaje de sociedades en las que se realiza una evaluación del Consejo, del presidente y de las distintas comisiones ha pasado de un 82% en 2011 a un 88% en 2012.
- Cabe destacar que si bien un 66% de las compañías analizadas afirma cumplir con el apartado F.41 del IAGC, el 100% cumple con la Recomendación 41 del CUBG, que establece publicar la retribución

individualizada de los consejeros. La diferencia se debe a que el apartado F.41 del IAGC incluye puntos adicionales a la publicación de la retribución individualizada (ie. información sobre la relación entre la retribución obtenida por los consejeros ejecutivos y los resultados u otras medidas de rendimiento de la sociedad; número de opciones ejercidas durante el año, con indicación del número de acciones afectas y el precio de ejercicio; indemnizaciones pactadas o pagadas; etc.) y son algunos de estos puntos los que el 34% de compañías restantes podrían estar incumpliendo.

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



5. Tendencias



Pedimos a los encuestados su opinión respecto a cómo creen que evolucionarán diversos temas de

Gobierno Corporativo en un futuro próximo. Los resultados fueron los siguientes:

5.1. Unificación de cargos versus separación de cargos (Presidente y CEO)

El debate existente en torno a las ventajas e inconvenientes de la unificación o separación de los cargos de consejero delegado (o CEO) y presidente del Consejo de Administración persiste. Por cuarto 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 de los últimos tres años muestran una tendencia hacia la separación de cargos, manteniendo valoraciones medias próximas al 7 (7,0 en 2010, 7,2 en 2011 y 7,2 en 2012). Es destacable que solo uno de los consejeros entrevistados cree que la tendencia en los próximos años vaya hacia la unificación de cargos. (Gráfico 23)

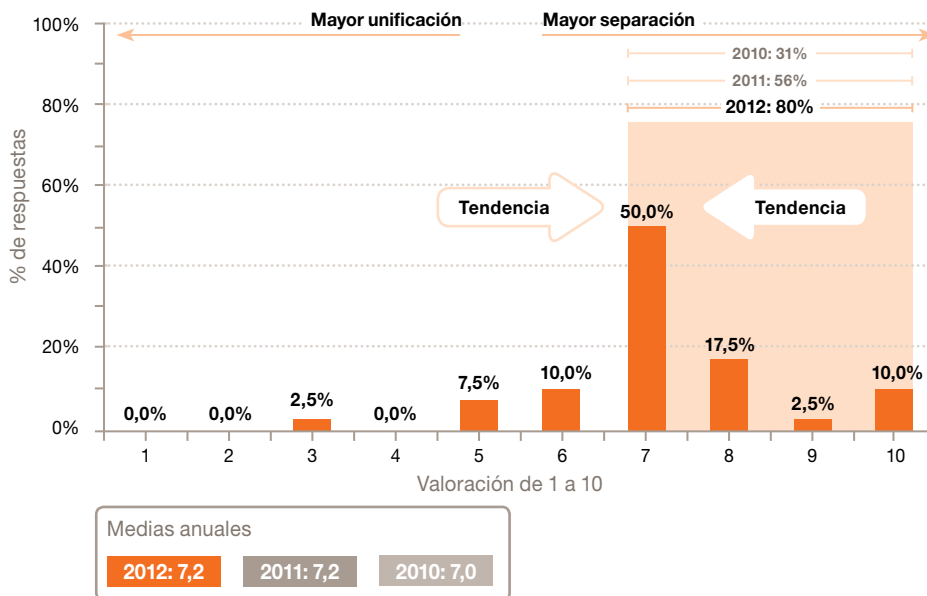
Si bien se ha incrementado el número de compañías que declaran disponer de separación de cargos entre el presidente del Consejo y el primer ejecutivo, reiteramos nuestra opinión (también reflejada en el artículo de PwC **¿El presidente debe ser el CEO?**⁴²) acerca de que la situación de cada compañía es diferente y que hay formas de compensar adecuadamente los poderes dentro del Consejo sin que

necesariamente, en todos los casos, la separación de cargos sea la mejor opción. Hay que considerar la casuística específica de cada empresa, teniendo en cuenta el perfil de los accionistas representados por los consejeros dominicales, los elementos adecuados de compensación de poderes ya incluidos en el modelo de gobierno de la sociedad y el impacto en el valor de la compañía del plan de transición hacia el modelo de separación.

“Sería muy deseable la separación, pero creo que no se va a hacer porque la crisis hace que se valore más la rapidez en la decisión que tiene que tomar un Presidente=CEO”.
Consejero Mercado Continuo

Gráfico 23

Cargos de presidente y CEO: unificación/separación en el futuro



“En Europa esto va muy lento. El modelo va más por el americano, con CEO fuerte y presidente débil”.
Consejero IBEX

⁴² Programa de Consejos de Administración: *¿El presidente debe ser el CEO?*, PwC España (2011).

5.2. Relevancia de la figura del Lead Independent Director

Un año más preguntamos a los consejeros sobre la evolución que se espera de la figura del LID⁴³ en los próximos tres años. Se planteó una escala de valoración del 1 al 10 (1 menor relevancia de la figura del LID - 10 mayor relevancia de la figura del LID).

Los resultados muestran que la percepción media sobre una mayor relevancia de la figura del LID ha descendido ligeramente de un 6,4 en 2011 a un 6,0 en 2012, si bien todavía

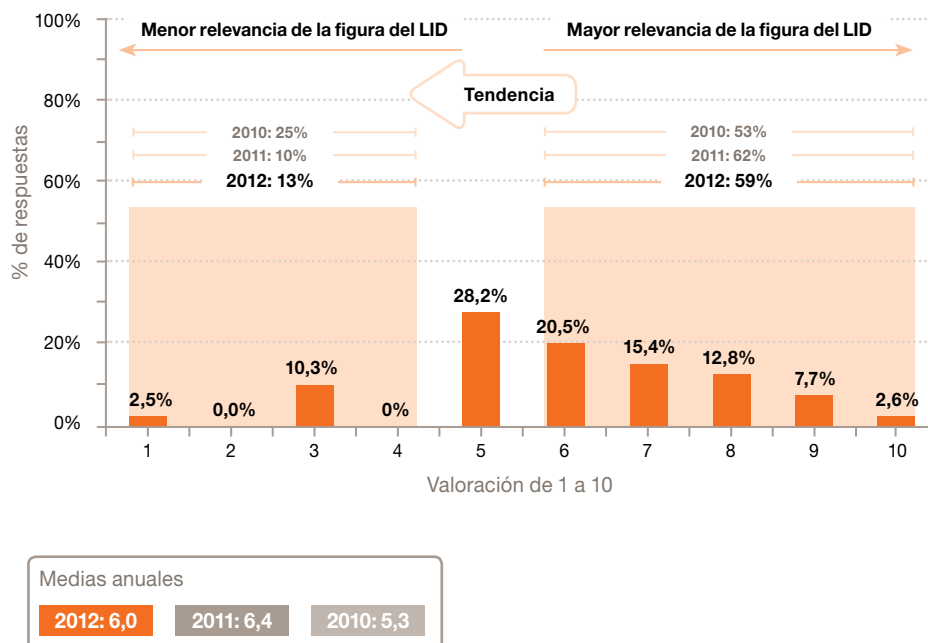
más de la mitad de los consejeros (59%) considera que la tendencia es que la relevancia del LID se incremente en el futuro (valoración entre 6 y 10).

(Gráfico 24)

De las 50 compañías objeto del estudio, el 82% da cumplimiento a la Recomendación 17⁴⁴ del CUBG, ya sea porque cuentan con separación de cargos (38%) o porque teniendo unificados los cargos, cuentan con un LID (44%).

Gráfico 24

Relevancia de la figura del Lead Independent Director en el futuro



⁴³ Recomendación 17 del CUBG: el *Lead Independent Director*, también denominado “consejero independiente especialmente facultado”, debe asumir entre sus principales funciones las siguientes: solicitar la convocatoria del Consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros independientes, dirigir la evaluación por el Consejo de su presidente, etc.

⁴⁴ Recomendación 17 del CUBG: “...que cuando el presidente del Consejo sea también el primer ejecutivo de la sociedad, se faculte a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del Consejo...”.

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

Preguntamos 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 observa que para el total de compañías entrevistadas, el grado de influencia de los grupos de interés mantiene el mismo orden que el año pasado. Así, los “Órganos regulatorios” (4,1), constituyen el grupo de interés que más influencia ejerce en las decisiones del Consejo desde el punto de vista de los entrevistados, seguido de los “Analistas e inversores institucionales” (3,0) y las “Agencias de rating” (2,6).

Los “Proxy advisors” continúan siendo los que ejercen un menor grado de influencia, aunque la valoración media de este grupo ha aumentado de 1,8 en 2011 a 2,2 en 2012 (Gráfico 25). Sin embargo, atendiendo a los datos de las GEI, los proxy advisors han subido un escalón en cuanto al grado de influencia que ejercen en las decisiones del Consejo, pasando de 2,2 en 2011 a 2,7 en 2012 (Gráfico 26). Es de destacar que, en términos generales, para las GEI, los diferentes grupos de interés suelen tener un nivel de influencia mayor que para el resto de empresas.

“La entrada de capital extranjero, inversores institucionales y el private equity ayuda a mejorar el Gobierno Corporativo”.
Consejero IBEX

Gráfico 25

Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo (Total muestra)*

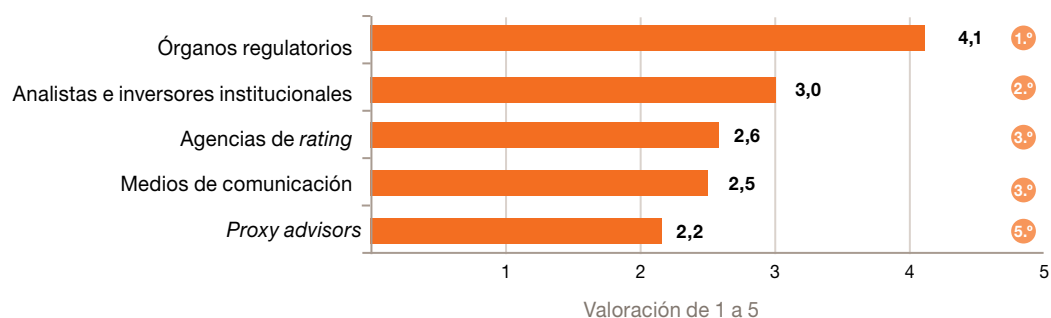
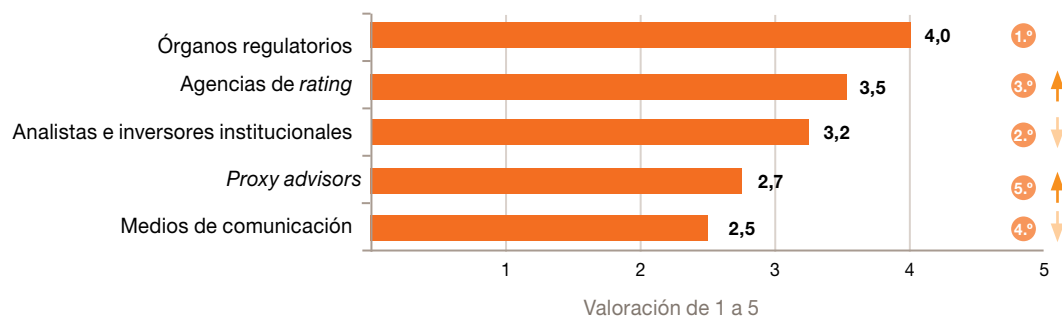


Gráfico 26

Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo (GEI)*

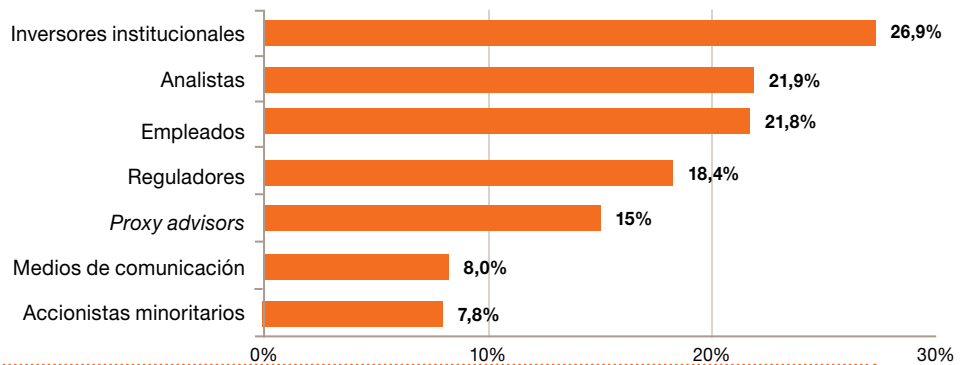


*La numeración de la derecha corresponde al puesto que dicha respuesta ocupaba en el ranking de valoraciones del Informe de PwC 2012 y el número de flechas indica la intensidad de la variación.

Una forma de medir el grado de interés que tiene la compañía con respecto a los grupos de interés existentes, puede ser mediante el análisis del nivel de la comunicación que mantiene con estos. Al respecto, el **Informe ACDS PwC US-2012** refleja cómo la comunicación entre la compañía y los grupos de interés ha seguido mejorando en 2012. Un 27% de los consejeros estadounidenses encuestados indica que ha incrementado el nivel de comunicación de su compañía con los inversores institucionales, seguido de un 22% que ha incrementado su comunicación con empleados y analistas, un 18% con los reguladores y un 15% con *proxy advisors*. (Gráfico 27)

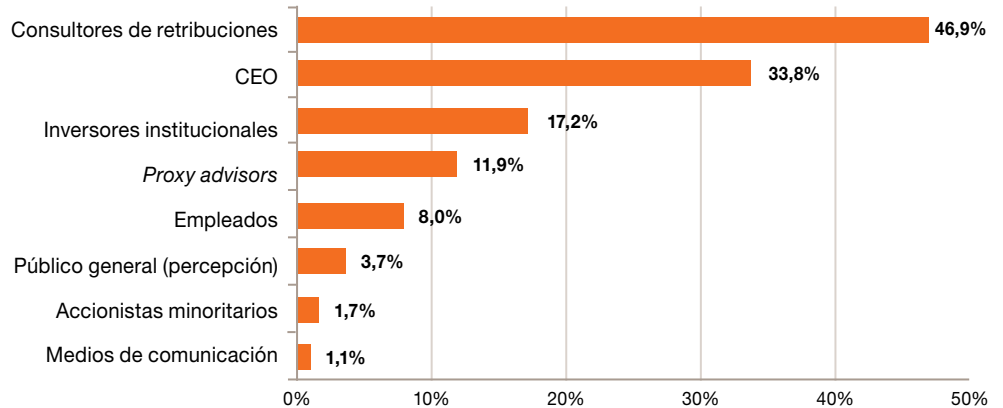
Por otro lado, el **Informe ACDS PwC US-2012** también hace referencia a los grupos de interés que influyen en las decisiones sobre la remuneración de los consejeros. Así, el informe recoge que un 47% de los consejeros entrevistados cita a los consultores en materia de retribuciones como “muy influyentes”, un 34% menciona al CEO y un 17%, a los inversores institucionales. Sin embargo, a pesar de que los medios de comunicación abordan de forma creciente este tema, solo un 1% de los consejeros considera que este grupo ejerza influencia sobre las retribuciones. (Gráfico 28)

Gráfico 27
Incremento en el nivel de comunicación de la compañía con los grupos de interés



Fuente: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2012.

Gráfico 28
Influencia de los grupos de interés en las decisiones sobre la remuneración de los consejeros



Fuente: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2012.

5.4. Valoración del papel de los proxy advisors

Se pidió a los entrevistados que valoraran de forma abierta el papel actual de los *proxy advisors* y el que previsiblemente lleguen a tener en el futuro. Las conclusiones extraídas de sus respuestas son las siguientes:

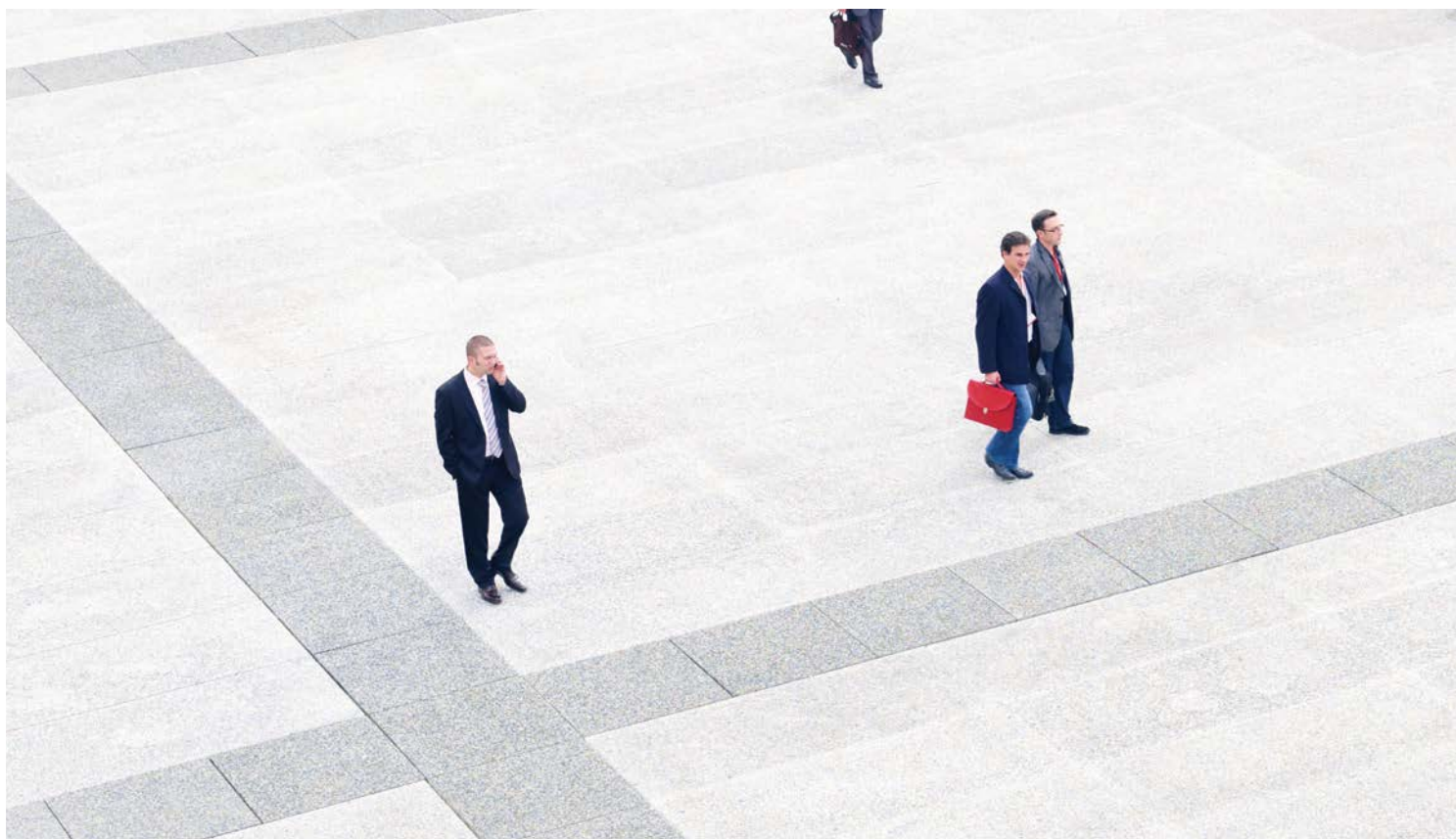
- Si bien, tal y como se muestra en el **Gráfico 25**, los *proxy advisors* no constituyen un grupo de interés prioritario para los consejeros en la actualidad, aunque el 55% de los entrevistados comentó que los *proxy advisors* serán muy influyentes en el futuro.
- Por otro lado, un 23% de los encuestados valoró su actuación de forma negativa por diferentes motivos (conflictos de interés, bajo nivel de cualificación de sus profesionales, excesiva interferencia en la gestión, poca flexibilidad, etc.).⁴⁵
- Un 15% considera que tienen poca influencia y que actualmente no les preocupa esta figura.
- Un 10% destacó como aspecto positivo que los *proxy advisors* influyen decididamente en la mejora del Gobierno Corporativo de las empresas cotizadas.

“La instrumentalización de la función del proxy advisor es la que preocupa, pero su función es imprescindible en los mercados de capitales siempre que sean independientes”.

Consejero IBEX

“Hay que convivir con ellos y promover el mutuo conocimiento. Tenemos que seguir aproximándonos”.

Consejero IBEX



⁴⁵ Para mayor información sobre la industria de los *proxy advisors*, puede consultar el documento elaborado por PwC en mayo de 2013: *Proxy advisors: ¿qué impacto tienen en las sociedades cotizadas españolas?*

5.5. Tratamiento que darán las autoridades a la actuación de los proxy advisors

Los *proxy advisors*, nuevos actores entre los principales grupos de interés de compañías cotizadas, han surgido y se han expandido junto al desarrollo normativo y mayor activismo de los inversores institucionales, incrementando su nivel de influencia en los últimos años, tanto a nivel internacional, como nacional. Aunque en España la presencia de los *proxy advisors* es aún limitada, ya se observa cómo determinadas sociedades cotizadas españolas han obtenido en sus JGAs de 2012 un nivel de oposición más elevado (mayor a un 10%) que en años anteriores en alguno de los puntos del orden del día de dichas juntas.

En el transcurso del último año se han pronunciado diversos organismos con respecto a este grupo de interés, lo que pone de manifiesto el mayor protagonismo e impacto que están teniendo en los acuerdos que se adoptan en JGA. Por primera vez hemos preguntado a los consejeros sobre sus expectativas acerca del tratamiento que darán las autoridades a la actuación de los *proxy advisors* en el futuro, pidiéndoles que valoren este tema del 1 al 10 (1 más recomendaciones - 10 más regulación).

Los resultados muestran que más de la mitad de los consejeros encuestados



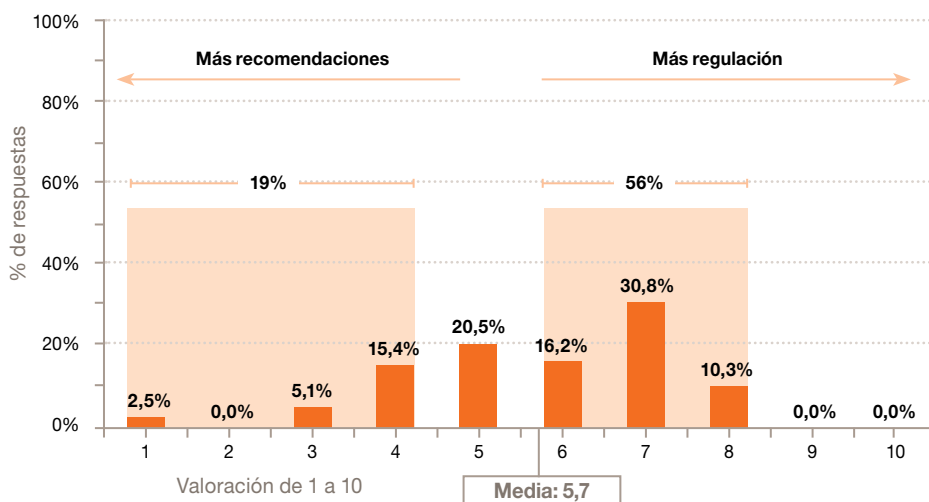
(56,4%) considera que la tendencia irá a que cada vez haya mayor nivel de regulación. (Gráfico 29)

Estos resultados contrastan con los obtenidos en el **Feedback statement de la ESMA**⁴⁶, tras la consulta pública realizada sobre la industria de los *proxy advisors*. En dicha consulta se lanzó una pregunta en referencia a la necesidad de aprobar alguna clase de medida que regule la actividad de los *proxy advisors*. ESMA finalmente se ha mostrado partidaria de la autorregulación por parte de la industria de los asesores de voto, estimando conveniente la auto-elaboración de un Código de Conducta por parte de los *proxy advisors*. Dicho código no será vinculante, se basará en el principio de “cumplir o explicar” y ESMA valorará los resultados al cabo de dos años (desde la publicación de su informe final en febrero de 2013) antes de plantearse adoptar ningún cambio en su posición.

En referencia a los *proxy advisors* y el impacto que pueden llegar a tener, el **Informe ACDS PwC US-2012** nos da una visión de cómo se comporta este grupo de interés en un mercado más evolucionado como es el norteamericano. Casi dos tercios de los consejeros encuestados (61%) cree que este grupo de interés ejerce más de un 20% de influencia en las recomendaciones de voto que realiza y un 18% considera que la influencia que ejerce es superior al 40%. A pesar de que los consejeros son conscientes del peso de los *proxy advisors* en las decisiones de las compañías, muchos se muestran escépticos con sus métodos de trabajo. Cerca de la mitad de los encuestados opina que la rigurosidad del trabajo realizado y la calidad de las recomendaciones son “pobres”. A medida que aumenta el tamaño de la compañía, disminuye la confianza de los consejeros en los *proxy advisors*.

Gráfico 29

Tratamiento que darán las autoridades a la actuación de los *proxy advisors*



⁴⁶ *Feedback statement on the consultation regarding the role of the proxy advisory industry*, publicado por la *European Securities and Markets Authority* (ESMA) en febrero de 2013 tras lanzar una consulta pública en la materia.

5.6. Voto de los accionistas en materia retributiva

El artículo 61 Ter de la Ley del Mercado de Valores (LMV)⁴⁷ establece la obligación de someter a votación, con carácter consultivo y como punto separado del orden del día en la JGA, diversos puntos en materia retributiva.

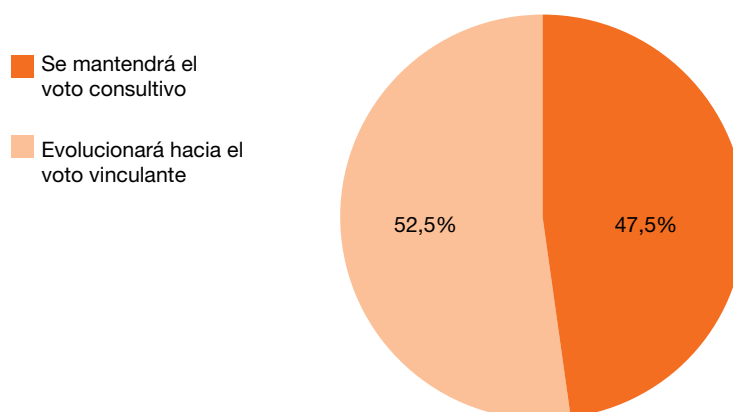
Se preguntó a los consejeros sobre la posible evolución de dicho voto consultivo hacia el voto vinculante, mostrando unos resultados muy divididos. (Gráfico 30)

A medida que aumenta el tamaño de la compañía, hay una mayor tendencia a considerar que habrá una evolución hacia el voto vinculante. En las empresas del IBEX la proporción es del 58,1% para el voto vinculante y el 83,3% en el caso de las GEI.

Un 10% de los encuestados mencionó que probablemente se evolucione hacia el voto vinculante en los aspectos relativos a los blindajes y las indemnizaciones.

La normativa en torno al voto de los accionistas en materia retributiva está siendo revisada en varios países. Tal como se comenta en el **informe elaborado por PwC en enero de 2013 sobre la remuneración de los consejeros externos independientes**⁴⁸, en España, la LES (marzo de 2011) establece que se someta a voto consultivo en la JGA la retribución de los consejeros y la política de retribuciones; en Reino Unido ha entrado en vigor una Ley⁴⁹ por la que queda sometida a votación vinculante la política de retribuciones de consejeros para años futuros; en Estados Unidos la Ley *Dodd-Frank* (julio de 2010) determina que dicha votación se realice al menos una vez cada tres años y, por último, la Unión Europea recomienda que las compañías animen a sus accionistas a acudir a las JGA y que hagan uso prudente de sus votos en lo que a remuneración de consejeros se refiere. Asimismo están siendo contemplados en diversas normativas temas como los blindajes y las cláusulas de *clawback*, así como otros aspectos retributivos.

Gráfico 30
Voto de los accionistas en materia retributiva



⁴⁷ Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores (modificación de 2011).

⁴⁸ Informe sobre la Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2011 (enero, 2013).

⁴⁹ Enterprise and Regulatory Reform Act (abril, 2013).

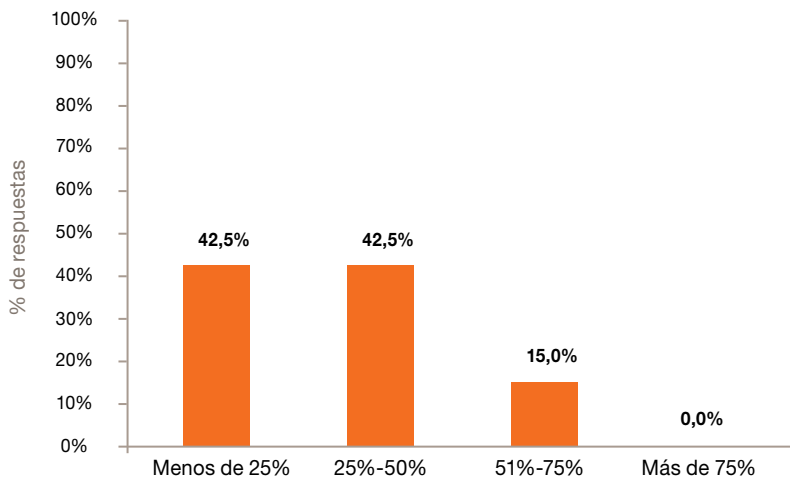
5.7. Porcentaje de votos negativos sobre la política de retribución

A pesar de que la LES establece ciertas obligaciones orientadas a conseguir una mayor transparencia y responsabilidad por parte de las compañías en la retribución de sus consejeros, no hace referencia a los porcentajes de votos favorables necesarios para aprobar la política de retribuciones, ya que tan solo

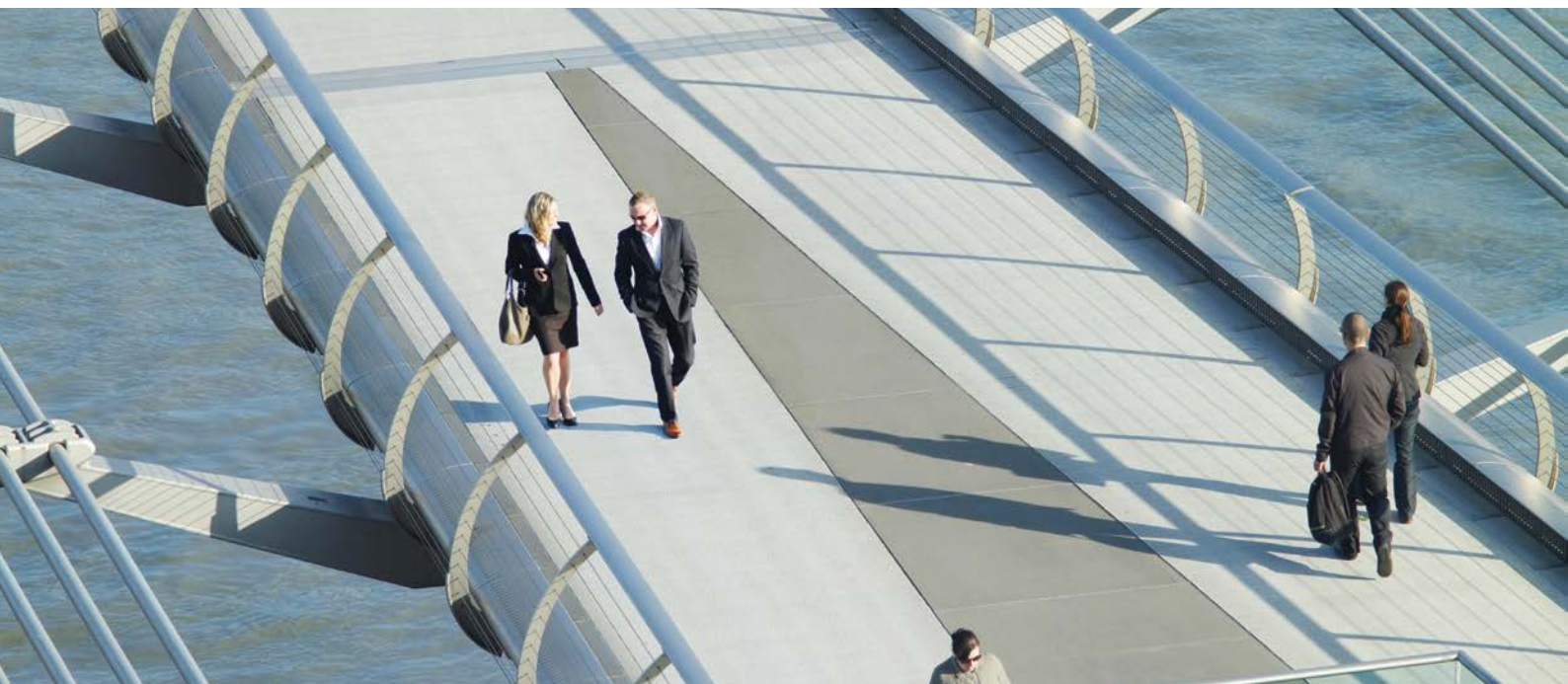
impone el voto consultivo por parte de los accionistas. En cuanto al porcentaje de votos negativos que les llevaría a reconsiderar la remuneración presentada en la JGA y su política: en un 42,5% de las compañías los consejeros han afirmado que este porcentaje se encuentra por debajo del 25%. (Gráfico 31)

“Un 64% de las empresas que recibieron más de un 30% de votos negativos en los aspectos retributivos en 2011, manifestaron que adoptaron medidas al respecto en 2012”.
Informe ACDS PwC US-2012

Gráfico 31
Porcentaje de votos negativos sobre la política de retribución a consejeros necesario para reconsiderar la remuneración de la misma



6. Conclusiones



A lo largo del informe se ha hecho hincapié en la mayor actividad que ha habido el último año en torno al Gobierno Corporativo, tanto a nivel de supervisores y reguladores, como de los propios emisores, y de los accionistas u otros grupos de interés.

Así, las compañías han mostrado interés por mejorar la transparencia y su estructura de gobierno, hechos que podemos considerar como causa y/o efecto de la continua actualización de la normativa y recomendaciones en la materia, tanto en el ámbito nacional como internacional. A continuación presentamos una serie de conclusiones segmentadas de acuerdo a los capítulos de este Informe de PwC 2013.

Funcionamiento de los Órganos de Administración

Consejo de Administración

- **Las valoraciones sobre el desarrollo de las reuniones del Consejo continúan mejorando** en 2012, aunque muy levemente, por segundo año consecutivo (7,3).
- **La evaluación del Consejo de Administración refleja una mejora** respecto a los años anteriores (6,0), mostrando una mayor concienciación sobre la aportación de la evaluación de los Órganos de Administración a la mejora de su funcionamiento. Al respecto, existe una creciente opinión, por parte de los consejeros, para que participen asesores externos en este proceso.
- Para 2013, **la mayoría de los consejeros entrevistados no consideran necesario incrementar la dedicación (con respecto a años anteriores) en cuestiones ligadas a su ámbito de competencia.** Probablemente, la mayor dedicación otorgada en los últimos años a aspectos como *La planificación de la estrategia, El control y gestión de riesgos o*

Las decisiones en materia de financiación, inversiones y operaciones corporativas, como consecuencia de la crisis, haya generado que el Consejo a fecha de hoy esté dedicando tiempo suficiente a estas cuestiones. Por otro lado, la **Política de responsabilidad corporativa y reputación sigue siendo uno de los ámbitos en el que las compañías deberán ahondar** e incorporar en las agendas de sus Consejos, dado que en los últimos años este aspecto, por diversos motivos, no ha sido prioritario.

- En lo relacionado a la **composición del Consejo**, cabe destacar que **la experiencia internacional, los conocimientos funcionales** (TI, RRHH, finanzas, etc.), **así como la diversidad de género, son los aspectos en los que los consejeros entrevistados consideran que podrían mejorar**. Este último punto, se presenta como uno de los temas candentes en materia de Gobierno Corporativo. Al respecto, se han desarrollado diversas iniciativas por parte de los reguladores, tanto en el ámbito nacional como internacional, para fomentar la presencia de mujeres en los Consejos de Administración. Según los consejeros entrevistados, una mayor involucración por parte de la CN&R en la selección de candidatas a consejeros y, el asegurar que en cada proceso de selección de consejeros al menos exista una candidata mujer, serían las medidas que más contribuirían a aumentar la presencia femenina en los Consejos.
- Como **posibles medidas a adoptar para fomentar un mayor grado de independencia de los CI** se encuentran:
 - **La selección de consejeros con la intervención de un asesor externo** (un 83% de los entrevistados la consideraron como posible medida).
 - **La reducción del límite de tiempo para mantener la consideración de CI⁵⁰** (58%).
 - **La limitación de la retribución** (40%).

Presidente

- Se podría concluir que **la percepción de los encuestados respecto a las principales funciones asumidas por el presidente del Consejo, ha seguido mejorando en el último año**, teniendo cada una de las funciones una valoración media por encima de 7,5.

Comisiones consultivas

- **Su funcionamiento es valorado de forma muy positiva por los consejeros**, especialmente el de la **CA**, que cuenta con una valoración media de 8,3. Los continuos escándalos financieros ocurridos en el pasado, alineados a la necesidad de una mayor supervisión, han hecho que las empresas concedan cada vez una mayor importancia a la CA. Por ende, se han visto forzadas a desarrollar sus funciones de forma más efectiva. Cabe destacar que existe en los últimos años una creciente dedicación a temas relativos a la prevención y detección de delitos, así como a la supervisión de la eficacia del sistema de control interno sobre la información financiera.
- **La valoración de la actuación de la CN&R (7,1) es inferior a la de la CA**, probablemente por la elevada sensibilidad y el creciente escrutinio público que tienen las funciones que son competencia de la CN&R y debido a que muchas de sus funciones se han formalizado en los últimos dos años con la entrada en vigor de nueva normativa que ha repercutido en la emisión de un nivel de *reporting* más exhaustivo. Entre las funciones asumidas por la CN&R, las relativas a las políticas retributivas del Consejo y altos directivos son las que mejor valoradas están. Sin embargo, su participación en funciones como la sucesión del presidente y del CEO o la promoción del talento interno siguen siendo retos para la CN&R.
- En cualquier caso, **los consejeros entrevistados consideran que la composición de las principales comisiones consultivas (CA y CN&R) es adecuada**, obteniendo en ambos casos una valoración media notable (7 o superior). En este sentido, cabe destacar que las comisiones cuentan con las capacidades para funcionar correctamente, si bien tienen campo de mejora en lo que respecta a la tipología de consejeros que las componen, en concreto, en lo que a independencia de sus miembros se refiere.

⁵⁰ La Orden Ministerial ECC/461/2103, de 23 de marzo, define, en el artículo 8, los distintos tipos de consejeros. Asimismo, en la disposición transitoria segunda indica que “los consejeros independientes que a 30 de junio de 2013 hayan desempeñado su puesto durante un plazo superior a 12 años, no perderán su condición de consejero independiente hasta la finalización del mandato en curso...”.

Remuneración de los CIs

- La remuneración de los consejeros continúa siendo uno de los temas clave en materia de Gobierno Corporativo, pronunciándose al respecto los distintos grupos de interés, tanto a nivel nacional como internacional (ie. reguladores y supervisores, medios de comunicación, *proxy advisors*, accionistas, etc.). Es de especial relevancia la entrada en vigor de la nueva **Orden Ministerial**⁵¹, que exige un mayor nivel de detalle en la divulgación de la remuneración de los consejeros, tanto externos como ejecutivos. Además, en mayo de 2013, la CNMV publicó el **Proyecto de Circular** con el modelo de Informe Anual de Remuneraciones a seguir por las compañías cotizadas, lo que les permitirá presentar, de manera homogénea, y con unos contenidos mínimos, los IAR a partir del 2014. Esto facilitará también la realización de análisis comparativos y la identificación de buenas prácticas. Cabe destacar que esta orden no desarrolla los aspectos ligados a la retribución de Altos Directivos.
- En lo que respecta a la aplicación de las políticas retributivas en 2012 por parte de las compañías para los consejeros independientes, los resultados muestran el **mantenimiento de los niveles retributivos respecto a 2011** en la mayor parte de empresas analizadas (**66%** de las compañías). Un **18% de las compañías ha aumentado las retribuciones** en 2012 con respecto al ejercicio anterior y un **16% ha modificado a la baja** alguno o varios componentes de su política de retribuciones desde un 7% hasta un 59%.
- **Los componentes de la retribución de los consejeros han variado en el último año**, pasando la “retribución fija”, que es el método más utilizado por las compañías para retribuir a sus consejeros, de un 88% en 2011 a un 84% en 2012. Por otro lado, el método de retribución vía “dietas” ha pasado de un 58% a un 60%, el “porcentaje sobre beneficios” de un 6% a un 8% y la “remuneración en forma de acciones” de un 6% a un 10%.
- En cuanto a **la retribución total del consejero independiente medio, ha mostrado un descenso leve en el último año** (-1%), siendo de 130.575€ anuales en 2012.
- Se observa una **tendencia hacia una mayor 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 (61% de la retribución del Consejo), seguida de la CA (27%) y de la CN&R (21%).

Estadísticas de datos públicos (datos de los IAGCs)

- **La composición del Consejo ha mantenido una estructura similar** a la de años anteriores, en lo que respecta a la proporción de consejeros según su tipología: 83% de consejeros externos y 17% de consejeros ejecutivos.
- Las sociedades cotizadas han evolucionado en diversos aspectos ligados al Buen Gobierno:
 - **Ha aumentado levemente el número medio de reuniones celebradas por el Consejo** (de 10 en años anteriores a 11 en 2012), siendo el sector de Servicios Financieros e Inmobiliarios el que presenta un mayor número medio de reuniones (14). Cabe resaltar que alguna de las 50 compañías analizadas ha celebrado 31 reuniones en 2012 y, en contraste, algunas han celebrado solamente 5.
 - **Existe un mayor peso de la participación femenina** en los Consejos de las 50 sociedades cotizadas analizadas, pasando de 12% en 2011 a 14% en 2012. Las compañías del sector de Tecnología y Telecomunicaciones son las que presentan una mayor diversidad de género en sus Consejos (17% de mujeres). Por otro lado, cinco compañías no cuentan con ninguna mujer en su Consejo.
- Se registra un **aumento significativo en el número de compañías que afirman tener un límite en el número de Consejos adicionales permitidos para sus consejeros**, pasando de 14 en 2011 a 19 en 2012⁵². En estas 19 compañías, la media de Consejos adicionales permitidos es de 5.
- **La separación de cargos** (de 34% en 2011 a 38% en 2012) **y la existencia de un Lead Independent Director** en el caso de que haya agrupación de cargos de presidente y CEO (de 67% en 2011 a 71% en 2012) han mostrado una **evolución positiva** en el último año. Cabe destacar que el **100% de las compañías** del sector de **Energía y Petróleo** y las del sector de **Servicios de Consumo** muestran una adecuada **“compensación de poderes”** conforme a las

⁵¹ Orden Ministerial ECC/461/2103, de 23 de marzo, que define, entre otras cosas, el contenido y la estructura del Informe Anual de Remuneraciones.

⁵² Para ambos años, se ha excluido del cálculo, a las compañías del sector financiero, dado que éstas se rigen por la Ley 31/1968, de julio, por la que se establece el régimen de incompatibilidades y limitaciones de los presidentes, consejeros y altos cargos ejecutivos de la Banca Privada.

recomendaciones del CUBG, al contar con un presidente y un CEO distintos en el Consejo, o con un *Lead Independent Director* en el caso de que el presidente del Consejo sea también el CEO.

- El porcentaje de sociedades en las que se realiza **una evaluación** del Consejo, del presidente y de las distintas comisiones ha pasado **de un 82% en 2011 a un 88% en 2012**, si bien la evaluación como tal sigue siendo un procedimiento muy formal y de “cumplimiento” en muchas compañías.
- **Ha aumentado el porcentaje de compañías que cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos** (de 94% en 2011 a 96% en 2012).
- El porcentaje de empresas que afirma “cumplir” con el apartado F.41 del IAGC, que plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos establecidos en la Ley de Economía Sostenible, ha pasado de un 64% en 2011 a un 66% en 2012, si bien, **todas las compañías analizadas publican la retribución**

individualizada de sus consejeros, aunque en diferentes formatos.

- No podemos obviar que se observa cierta incongruencia entre algunos datos públicos y las opiniones de los encuestados en algunos asuntos, como es el caso de:
 - Un 96% de las compañías analizadas afirma contar con un **programa de orientación y actualización de conocimientos**, en lo que respecta a la composición del Consejo, sin embargo, un 66% de los encuestados todavía refleja la necesidad de mejorar los conocimientos (de mercados internacionales, técnicos y de sectores de actividad) de los consejeros. (Gráfico 6)
 - Si bien en los últimos años la mayoría de los entrevistados ha manifestado su convicción sobre la evolución hacia una mayor **separación de cargos** de presidente y CEO (pasando de un 81% que así lo manifestó en 2010 a un 90% en 2012), el porcentaje de compañías analizadas que manifiestan en su IAGC dicha separación, solo se ha incrementado de un 32% en 2010 a un 38% en 2012.

Tendencias

- La **separación de cargos del presidente y CEO**, cuando estos recaen en una misma persona, como mecanismo de contrapeso del poder, **es una tendencia cada vez más clara** (a juicio de los consejeros entrevistados).
- Por otro lado, más de la mitad de los entrevistados (59%) cree que la **relevancia del Lead Independent Director se incrementará en el futuro**, si bien este porcentaje ha disminuido respecto a los años anteriores, frenando así la tendencia creciente de los últimos años.
- **Los órganos regulatorios continúan constituyendo el grupo de interés que más influencia tiene sobre las decisiones del Consejo** según los consejeros entrevistados. Si bien **los proxy advisors** son considerados como uno de los *stakeholders* de menor peso en la actualidad para los Consejos de las sociedades cotizadas españolas, **están adquiriendo una mayor relevancia**, sobre todo a medida que aumenta la presencia de inversores institucionales extranjeros en las compañías. Más de la mitad de los encuestados considera que la influencia de los *proxy advisors* seguirá creciendo en el futuro.

Aunque en España, la presencia de los *proxy advisors* se encuentra aún en un estado incipiente, el creciente

desarrollo de iniciativas por parte de los reguladores a nivel internacional muestra cierto auge. Un 56% de los encuestados considera que el tratamiento que darán las autoridades a la actuación de este grupo de interés, tenderá hacia una mayor regulación.

- El artículo 61 Ter de la LMV⁵³, establece la obligación de **someter a votación con carácter consultivo** y como punto separado del orden del día a la JGA **diversos puntos en materia retributiva**. Al respecto, al preguntar a los consejeros sobre la posible evolución de dicho voto consultivo hacia el voto vinculante, se han obtenido unos resultados muy divididos, aunque a medida que aumenta el tamaño de la compañía a la que pertenece el consejero entrevistado, hay una mayor tendencia a considerar que habrá una **evolución hacia el voto vinculante**.
- Todos los encuestados han admitido que, aunque no esté recogido formalmente en los estatutos de su sociedad, **existe un porcentaje de votos negativos (en la votación consultiva) que les llevaría a reconsiderar la remuneración presentada en la JGA** y su política. Aproximadamente en el 43% de las compañías este porcentaje se encuentra por debajo del 25%.

⁵³ LMV: Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores (modificación de 2011).

7. Bibliografía

Normativa/Directivas/Recomendaciones desarrolladas por los supervisores y reguladores en el ámbito de Gobierno Corporativo a las que hace referencia el Informe de PwC 2013:

Ámbito Internacional

- Recomendación 385/2009/CE (abril, 2009).
- *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, EEUU (Julio, 2010).
- *FSA Remuneration Code*, Financial Services Authority (diciembre, 2010).
- Libro Verde de la UE sobre la normativa de Gobierno Corporativo de la Unión Europea (abril, 2011).
- *Discussion Paper – An overview of the Proxy Advisory Industry. Considerations on Possible Policy Options*, ESMA (marzo, 2012).
- *Binding shareholder say-on-pay vote*, Reino Unido (junio, 2012).
- *The UK Corporate Governance Code*, Financial Reporting Council (septiembre, 2012).
- Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo 2012/0299 destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas (noviembre, 2012).
- *Action Plan: European company law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies*, European Commission (diciembre, 2012).
- *Feedback statement on the consultation regarding the role of the proxy advisory industry*, ESMA (febrero, 2013).
- *Enterprise and Regulatory Reform Act*, Reino Unido (abril, 2013).

Ámbito Nacional

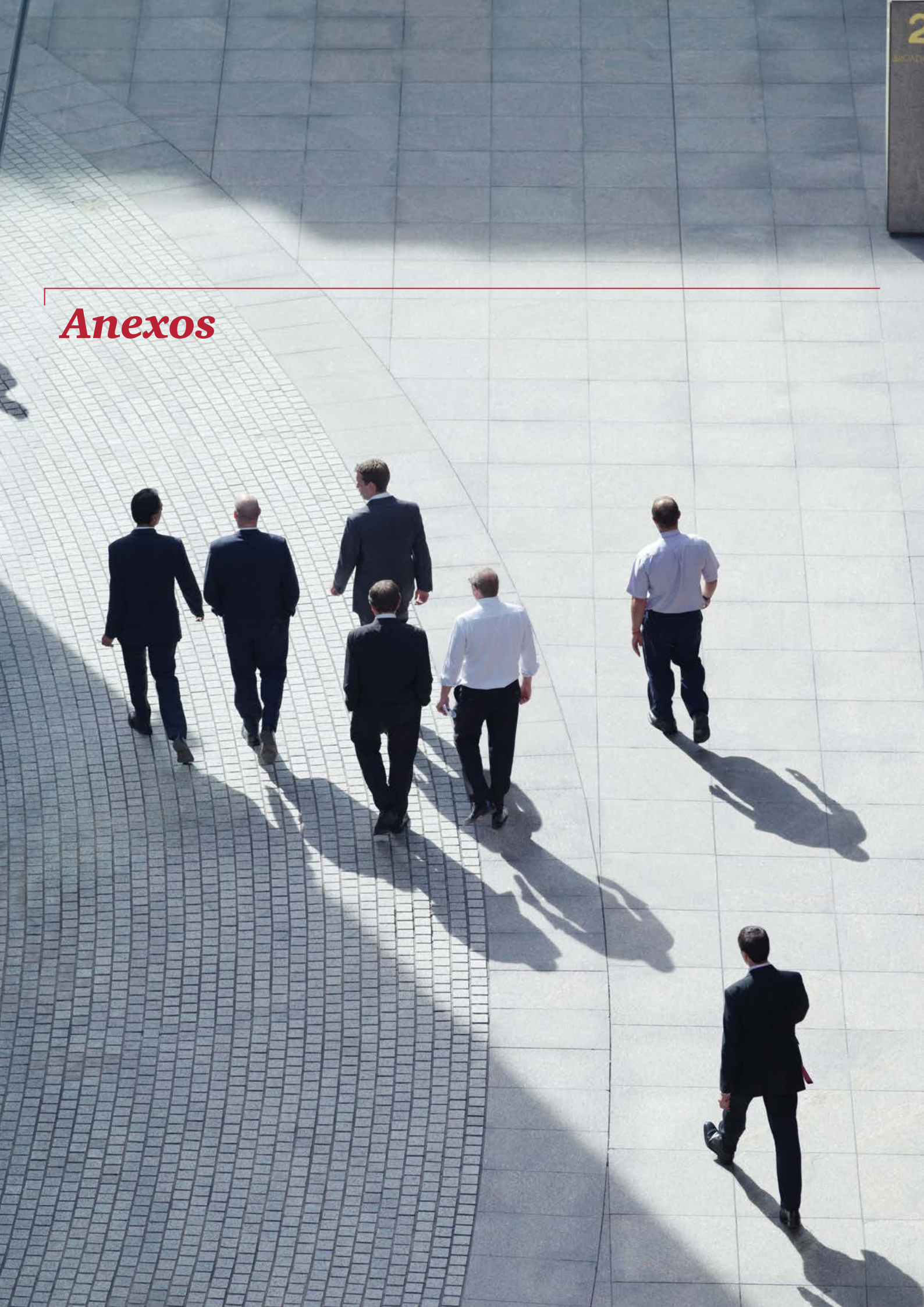
- Ley 31/1968 de incompatibilidades y limitaciones de los presidentes, consejeros y altos cargos ejecutivos de la banca privada (julio, 1968).
- Ley 24/1988 del Mercado de Valores (julio, 1988).
- Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, CNMV (mayo, 2006).
- Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (marzo, 2007).
- Real Decreto-Ley 216/2008 de recursos propios de las entidades financieras (febrero, 2008).
- Real Decreto-Ley 2/2012 de saneamiento del sector financiero (febrero, 2012).
- Real Decreto-Ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (febrero, 2012).
- Propuesta para la actualización del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, CNMV (diciembre, 2009).
- Ley 2/2011 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).

- Real Decreto 256/2013, por el que se incorporan a la normativa de las entidades de crédito los criterios de la Autoridad Bancaria Europea de 22 de noviembre de 2012, sobre la evaluación de la adecuación de los miembros del órgano de administración y de los titulares de funciones clave (abril, 2013).
- Proyecto de Circular XX/2013, emitido por la CNMV por la que se modifica el modelo de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las Cajas de Ahorros y del resto de entidades que emiten valores que se negocien en mercados oficiales de valores (mayo, 2013).
- Proyecto de Circular XX/2013, emitido por la CNMV sobre el informe anual de remuneraciones de los consejeros de las sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del consejo de administración y comisionados de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (mayo, 2013).
- Orden Ministerial ECC/895/2013 por la que se crea una Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo (mayo, 2013).

Informes, artículos y otros documentos consultados:

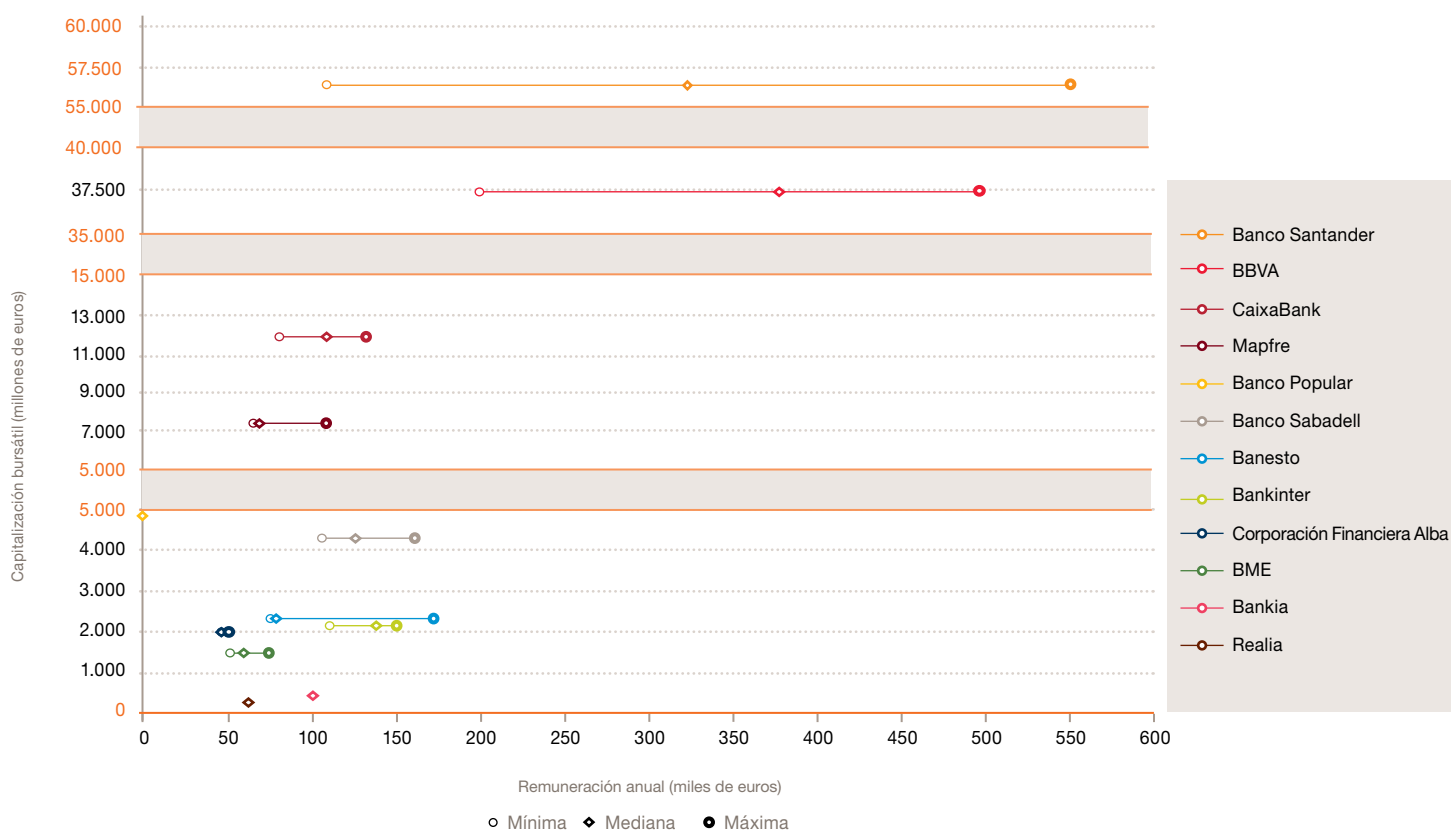
- ¿El presidente debe ser el CEO?, PwC España (2011).
- *Women on Boards, Catalyst* (2012).
- El futuro de la CN&R – Reforzando su actividad y asumiendo un papel clave en la supervisión de los riesgos, PwC España (2012).
- *PwC's Annual Corporate Director Survey – Insights from the Boardroom*, PwC US (2012).
- Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2011, PwC España (2013).
- ¿Consejero o consejera?, Nuria Chinchilla y Maruja Moragas, Expansión (2013).
- Un paso más en los Comités de Auditoría, PwC España (2013).
- *Proxy Advisors: ¿Qué impacto tienen en las sociedades cotizadas españolas?*, PwC España (2013).
- *16th Annual Global CEO Survey – Dealing with disruption - Adapting to survive and thrive*, PwC US (2013).
- *Center for Board Governance*, página Web de PwC US (2013).
- Informe Anual de Gobierno Corporativo-2013 (ejercicio 2012) de las 50 compañías cotizadas españolas que componen la muestra.
- Informe Anual de Remuneración-2013 (ejercicio 2012) de las 50 compañías cotizadas españolas que componen la muestra.
- Estatutos Sociales de las 50 compañías cotizadas españolas que componen la muestra.

Anexos

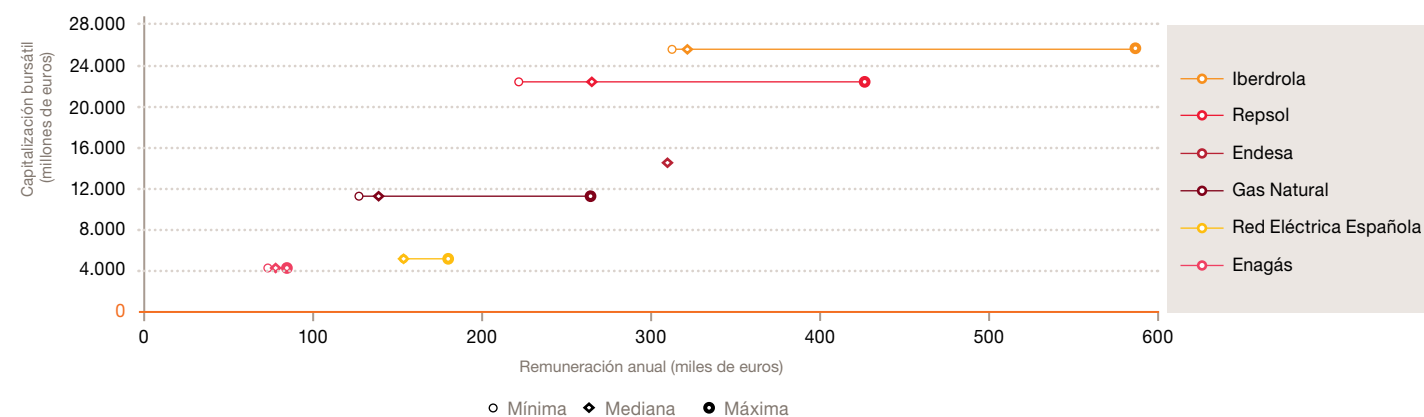


Anexo I. Remuneración de consejeros independientes por sector de actividad

Remuneración del Consejero Independiente: mínima, mediana y máxima Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios

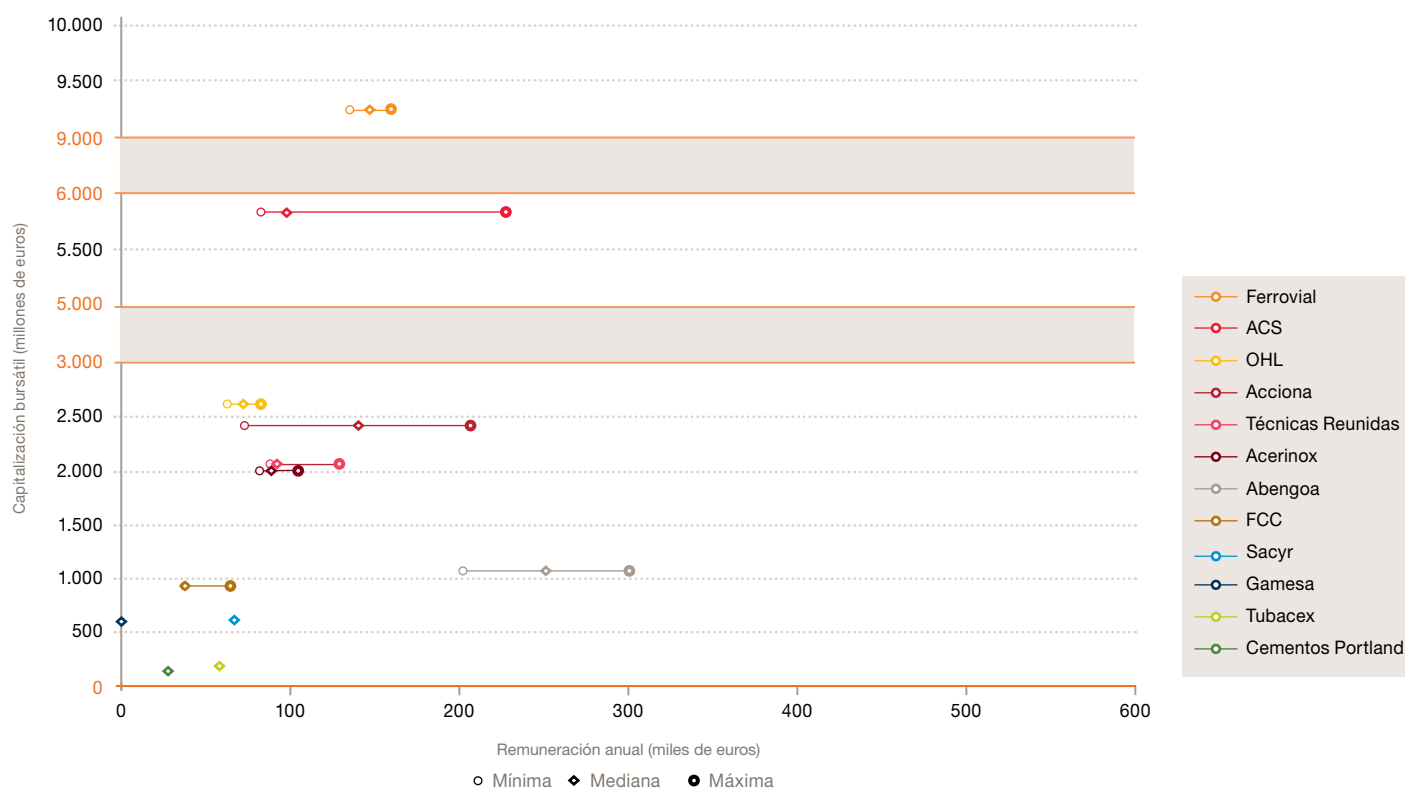


Remuneración del Consejero Independiente: mínima, mediana y máxima Sector Petróleo y Energía



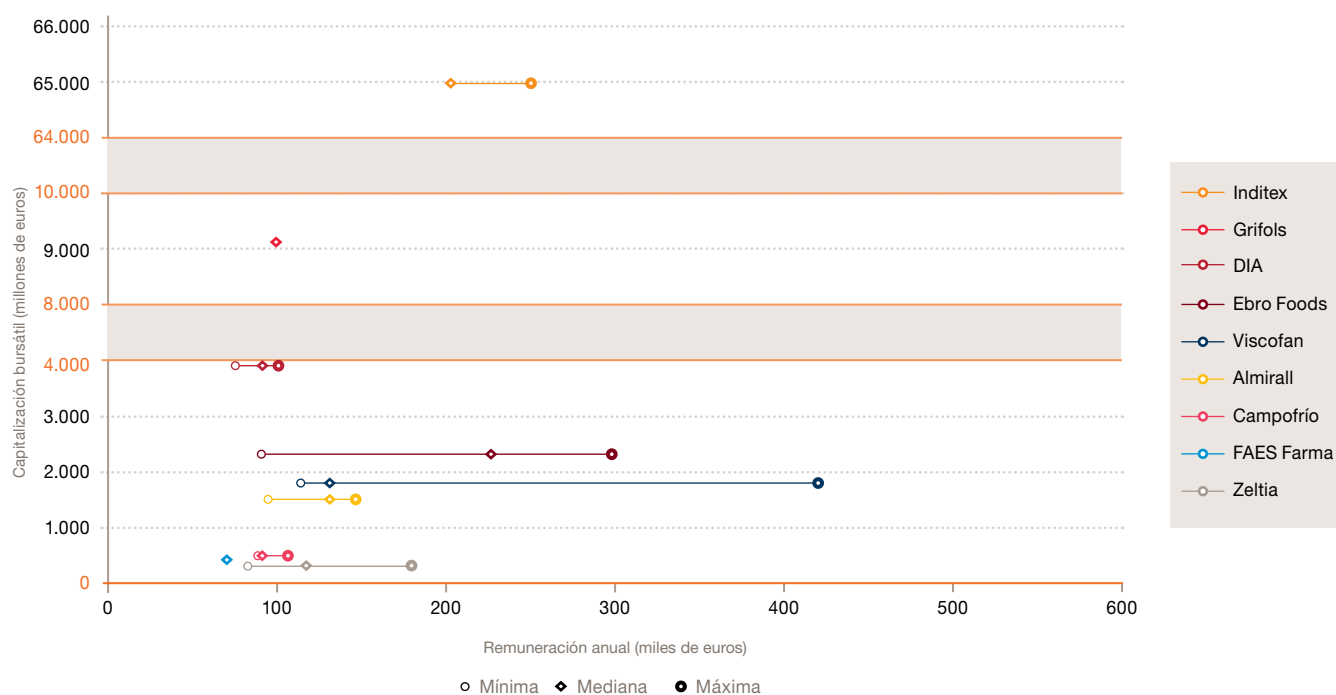
Remuneración del Consejero Independiente: mínima, mediana y máxima

Sector Industria y Construcción



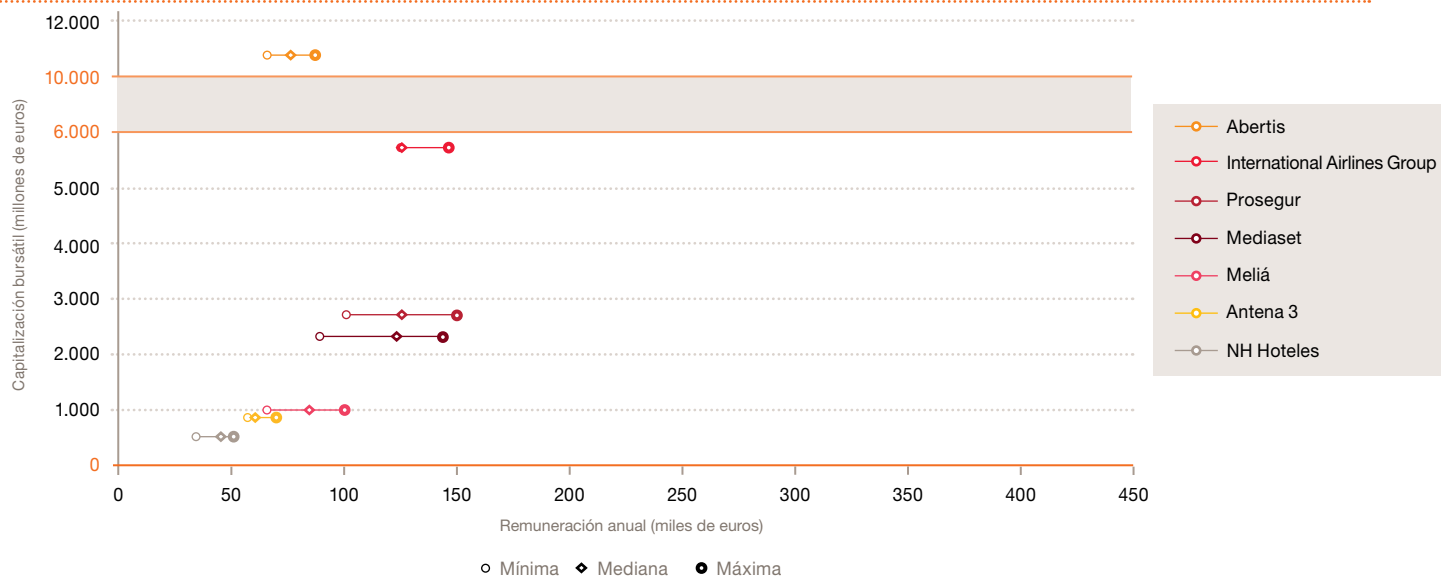
Remuneración del Consejero Independiente: mínima, mediana y máxima

Sector Bienes de Consumo



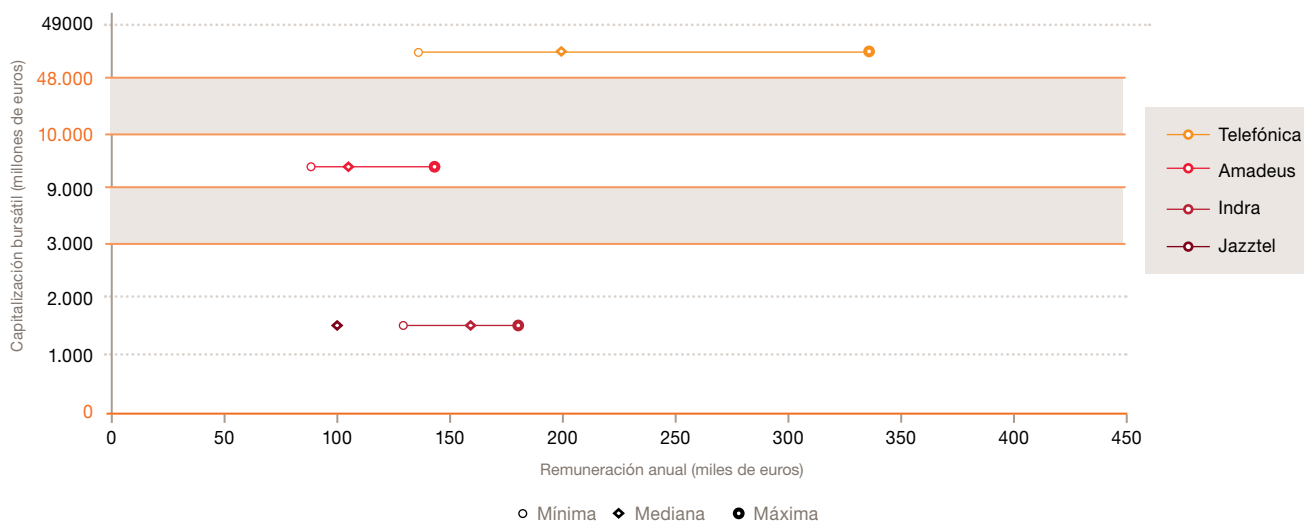
Remuneración del Consejero Independiente: mínima, mediana y máxima

Sector Servicios de Consumo



Remuneración del Consejero Independiente: mínima, mediana y máxima

Sector Tecnología y Telecomunicaciones



Anexo II. 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 Madrid⁵⁴.

Servicios Financieros e Inmobiliarios

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	N.º Consejos adicionales permitidos (IAGC B.1.9)	N.º máximo de años de mandato de los CIs (IAGC B.1.26)	N.º reuniones del Consejo
	Total consejeros	Internos		Externos					
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
B. POPULAR	20	15%	45%	30%	10%	15%	*	-	11
B. SABADELL	15	20%	13%	54%	13%	13%	*	-	15
B. SANTANDER	16	31%	6%	50%	13%	19%	*	-	11
BANESTO	14	14%	36%	36%	14%	7%	5	-	11
BANKIA	10	20%	0%	80%	0%	10%	*	-	31
BANKINTER	10	30%	20%	50%	0%	10%	*	-	16
BBVA	14	14%	0%	79%	7%	14%	*	-	14
BME	14	14%	50%	36%	0%	14%	4	12	12
CAIXABANK	19	5%	58%	26%	11%	26%	*	12	16
CORP. FINANCIERA ALBA	14	43%	28%	29%	0%	7%	*	-	8
MAPFRE	21	24%	48%	28%	0%	5%	5	12	7
REALIA	10	20%	60%	20%	0%	40%	-	-	13
Media del sector y porcentajes medios ¹	15	20%	32%	42%	6%	15%	na	na	14

¹ Media sobre el total de consejeros.

* El apartado B.1.9. hace referencia a lo estipulado en la Ley 31/1968 de julio, por la que se establece el régimen de incompatibilidades y limitaciones de los presidentes, consejeros y altos cargos ejecutivos de la Banca Privada.

na: No aplica.

- : No existe una limitación en cuanto al número de consejos adicionales permitidos ni al número máximo de años de mandato para los consejeros independientes.

Datos relativos a las Comisiones

Empresa	N.º total de Comisiones	N.º Reuniones				
		Ejecutiva/Delegada	Auditoría	N&R	Estrategia	Riesgos
B. POPULAR	4	33	9	11	-	47
B. SABADELL	5	38	6	11	5	11
B. SANTANDER ¹	6	59	11	11	-	98
BANESTO	4	50	15	6	-	49
BANKIA	3	-	18	19	-	nd
BANKINTER ²	4	10	11	8	-	-
BBVA	5	22	12	8 ³	-	46
BME ⁴	4	11	9	7	-	-
CAIXABANK	3	22	11	10	-	-
CORP. FINANCIERA ALBA	2	-	5	2	-	-
MAPFRE ⁵	4	11	6	6	-	-
REALIA ⁶	4	9	8	5	-	-
Media del sector	4	27	10	9	na	na

¹ Banco Santander tiene además las siguientes comisiones: Comisión Internacional y Comisión de Tecnología, Productividad y Calidad.

² Bankinter tiene además una Comisión de Gobierno Corporativo.

³ BBVA tiene separadas las Comisiones de Nombramientos (5 reuniones en 2012) y de Retribuciones (8 reuniones en 2012).

⁴ BME tiene además una Comisión de Operativa de Mercados y Sistemas.

⁵ Mapfre tiene además una Comisión de Cumplimiento.

⁶ Realia tiene además una Comisión de Operaciones Vinculadas.

na: No aplica.

nd: No disponible.

- : No existe tal comisión.

⁵⁴ 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 2012.

Datos relativos al Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG

Empresa	Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG						
	Existen requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente (IAGC B.1.23)	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC B.1.21)	Existe <i>Lead Independent Director</i> (IAGC F.17)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y Comisiones (IAGC F.22)	Cuenta con un Programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC F.25)	Suministra información individualizada de la retribución (IAGC F.41)*
B. POPULAR	Sí	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
B. SABADELL	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
B. SANTANDER	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
BANESTO	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
BANKIA	No	No	Sí	Explique	Cumple	Cumple	Cumple
BANKINTER	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
BBVA	No	No	Sí	Explique	Cumple	Cumple	Cumple
BME	No	No	Sí	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple
CAIXABANK	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
CORP. FINANCIERA ALBA	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
MAPFRE	No	No	Sí	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
REALIA	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación	92%	100%	67%^a	50%^b	100%	100%	92%

^{a,b} El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 33%, más la empresas que teniendo presidente/CEO tienen *Lead Director* (a*b=33%). Es decir, "cumple" el 66% de las empresas.

* El apartado F.41 del IAGC plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos normativos establecidos en la Ley de Economía Sostenible. Es por ello que, aunque la contestación sea "Cumple Parcialmente" o "Explique", todas las compañías analizadas publican la retribución individualizada de sus consejeros.

na: No aplica.

Petróleo y Energía

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	N.º Consejos adicionales permitidos (IAGC B.1.9)	N.º máximo de años de mandato de los CIs (IAGC B.1.26)	N.º reuniones del Consejo
	Total consejeros	Internos		Externos		% Mujeres			
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
ENAGÁS	13	15%	15%	62%	8%	15%	5	12	11
ENDESA	9	33%	45%	22%	0%	0%	-	-	14
GAS NATURAL	17	12%	47%	41%	0%	0%	-	12	12
IBERDROLA	14	14%	14%	65%	7%	21%	3	-	17
REE	11	9%	27%	64%	0%	36%	2	12	14
REPSOL	15	13%	33%	54%	0%	13%	4	12	12
Media del sector y porcentajes medios¹	14	15%	30%	52%	3%	14%	na	na	13

¹ Media sobre el total de consejeros.

na: No aplica

- : No existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos ni al número máximo de años de mandato para los consejeros independientes

Datos relativos a las Comisiones

Empresa	N.º total Comisiones	N.º Reuniones				
		Ejecutiva/Delegada	Auditoría	N&R	Estrategia	Riesgos
ENAGÁS	2	-	5	6	-	-
ENDESA	3	0	9	7	-	-
GAS NATURAL	3	8	5	8	-	-
IBERDROLA ¹	4	24	17	21	-	-
REE	2	-	10	20 ²	-	-
REPSOL	4	7	9	4	2	-
Media del sector	3	10	9	11	na	na

¹ Iberdrola tiene además una Comisión de Responsabilidad Social Corporativa.

² Red Eléctrica Española denomina a la Comisión de N&R: Comisión de Gobierno y Responsabilidad Corporativa (anteriormente se denominaba Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo).

na: No aplica.

- : No existe tal comisión.

Datos relativos al Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG

Empresa	Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG						
	Existen requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente (IAGC B.1.23)	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC B.1.21)	Existe <i>Lead independent Director</i> (IAGC F.17)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y Comisiones (IAGC F.22)	Cuenta con un Programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC F.25)	Suministra información individualizada de la retribución (IAGC F.41)*
ENAGÁS	No	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
ENDESA	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
GAS NATURAL	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
IBERDROLA	No	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
REE	No	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
REPSOL	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación	100%	50%	67%^a	100%^b	100%	100%	83%

^{a,b} El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 33%, más las empresas que teniendo presidente/CEO tienen *Lead Director* (a*b=67%). Es decir, "cumple" el 100% de las empresas.

* El apartado F.41 del IAGC plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos normativos establecidos en la Ley de Economía Sostenible. Es por ello que, aunque la contestación sea "Cumple Parcialmente" o "Explique", todas las compañías analizadas publican la retribución individualizada de sus consejeros.

na: No aplica.

Industria y Construcción

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	N.º Consejos adicionales permitidos (IAGC B.1.9)	N.º máximo de años de mandato de los CIs (IAGC B.1.26)	N.º reuniones del Consejo
	Total consejeros	Internos		Externos		% Mujeres			
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
ABENGOA	15	20%	53%	27%	0%	20%	-	-	15
ACCIONA	13	15%	15%	62%	8%	31%	4	-	10
ACERINOX	15	7%	60%	26%	7%	7%	-	12	7
ACS	17	24%	47%	24%	5%	6%	5	-	6
CEMENTOS PORTLAND	14	7%	64%	22%	7%	14%	5	12	12
FCC	18	11%	61%	28%	0%	28%	- ²	12	11
FERROVIAL	12	17%	25%	50%	8%	8%	-	-	11
GAMESA	10	20%	20%	50%	10%	20%	3	-	13
OHL	12	17%	50%	33%	0%	17%	5	-	9
SACYR	15	6%	80%	7%	7%	0%	-	-	10
TÉCNICAS REUNIDAS	12	17%	25%	50%	8%	0%	-	12	7
TUBACEX	12	8%	42%	50%	0%	8%	5	-	10
Media del sector y porcentajes medios¹	13	14%	47%	34%	5%	13%	na	na	10

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.

na: No aplica.

- : No existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos ni al número máximo de años de mandato para los consejeros independientes.

Datos relativos a las Comisiones

Empresa	N.º total Comisiones	N.º Reuniones				
		Ejecutiva/Delegada	Auditoría	N&R	Estrategia	Riesgos
ABENGOA	2	-	7	2	-	-
ACCIONA ¹	4	0	7	8	-	-
ACERINOX	3	5	11	5	-	-
ACS	3	11	7	2	-	-
CEMENTOS PORTLAND	4	2	7	7	nd	-
FCC	4	9	8	9	nd	-
FERROVIAL	3	5	6	6	-	-
GAMESA	3	20	13	16	-	-
OHL	2	-	9	4	-	-
SACYR	3	9	7	5	-	-
TÉCNICAS REUNIDAS	2	-	6	4	-	-
TUBACEX	3	-	4	5	2	-
Media del sector	3	8	8	6	na	na

¹ Acciona tiene además un Comité de Sostenibilidad.

na: No aplica.

nd: No disponible.

- : No existe tal comisión

Datos relativos al Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG

Empresa	Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG						
	Existen requisitos distintos de los consejeros para ser nombrado presidente (IAGC B.1.23)	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC B.1.21)	Existe <i>Lead Independent Director</i> (IAGC F.17)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y Comisiones (IAGC F.22)	Cuenta con un Programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC F.25)	Suministra información individualizada de la retribución (IAGC F.41)*
ABENGOA	No	No	Sí	Explique	Cumple	Cumple	Cumple
ACCIONA	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
ACERINOX	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Explique
ACS	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
CEMENTOS PORTLAND	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Explique
FCC	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
FERROVIAL	No	No	Sí	Cumple Parcialmente	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple
GAMESA	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
OHL	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
SACYR	No	No	Sí	Explique	Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple
TÉCNICAS REUNIDAS	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
TUBACEX	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
% Empresas que dicen cumplir la recomendación	100%	100%	83% ^a	70% ^b	92%	92%	58%

^{a,b} El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 17%, más la empresas que teniendo presidente/CEO tienen *Lead Director* (a*b=58%). Es decir, "cumple" el 75% de las empresas.

* El apartado F.41 del IAGC plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos normativos establecidos en la Ley de Economía Sostenible. Es por ello que, aunque la contestación sea "Cumple Parcialmente" o "Explique", todas las compañías analizadas publican la retribución individualizada de sus consejeros.

na: No aplica.

Bienes de Consumo

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género % Mujeres	N.º Consejos adicionales permitidos (IAGC B.1.9)	N.º máximo de años de mandato de los CIs (IAGC B.1.26)	N.º reuniones del Consejo
	Total consejeros	Internos		Externos					
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
ALMIRALL	10	30%	30%	40%	0%	10%	-	12	5
CAMPOFRÍO	10	20%	50%	30%	0%	0%	-	-	6
DIA	10	10%	20%	60%	10%	20%	6	12	7
EBRO FOODS	12	8%	50%	34%	8%	17%	- ²	-	11
FAES	9	22%	45%	33%	0%	11%	6	-	8
GRIFOLS	11	27%	9%	27%	37%	9%	-	-	7
INDITEX	9	11%	33%	56%	0%	22%	4	-	5
VISCOFAN	9	11%	0%	89%	0%	22%	10	-	12
ZELTIA	13	15%	39%	46%	0%	15%	-	-	8
Media del sector y porcentajes medios¹	11	17%	31%	45%	7%	14%	na	na	8

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.

na: No aplica.

- : No existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos ni al número máximo de años de mandato para los consejeros independientes.

Datos relativos a las Comisiones

Empresa	N.º total Comisiones	N.º Reuniones				
		Ejecutiva/Delegada	Auditoría	N&R	Estrategia	Riesgos
ALMIRALL	2	-	5	4	-	-
CAMPOFRÍO	3	-	5	2	- ¹²	-
DIA	2	-	6	3	-	-
EBRO FOODS	4	7	8	6	nd	-
FAES	2	-	8	5	-	-
GRIFOLS	2	-	5	1	-	-
INDITEX	3	0	6	5	-	-
VISCOFAN	3	13	10	9	-	-
ZELTIA	3	7	6	11	-	-
Media del sector	3	7	7	5	na	na

¹ Campofrío denomina a la Comisión de Estrategia: Comisión de Estrategia y de Inversiones.

² Campofrío: si bien no se han celebrado físicamente reuniones en 2012, sí que se ha realizado una cooperación en red coordinada por su presidente con anterioridad a las

reuniones del Consejo, con objeto de aunar criterios y recomendaciones en materia de Estrategia para nutrir con su resultado al Consejo.

na: No aplica. nd: No disponible. - : No existe tal comisión.

Datos relativos al Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG

Empresa	Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG						
	Existen requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente (IAGC B.1.23)	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC B.1.21)	Existe <i>Lead Independent Director</i> (IAGC F.17)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y Comisiones (IAGC F.22)	Cuenta con un Programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC F.25)	Suministra información individualizada de la retribución (IAGC F.41)*
ALMIRALL	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Explique
CAMPOFRÍO	No	No	Sí	Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple Parcialmente
DIA	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
EBRO FOODS	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
FAES	No	No	Sí	Cumple	Explique	Cumple	Explique
GRIFOLS	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
INDITEX	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
VISCOFAN	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
ZELTIA	No	Sí	Sí	Explique	Explique	Cumple Parcialmente	Cumple Parcialmente
Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación	100%	89%	78%^a	86%^b	67%	89%	33%

^{ab} El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 22%, más la empresas que teniendo presidente/CEO tienen *Lead Director* (a*b=67%). Es decir, "cumple" el 89% de las empresas.

* El apartado F.41 del IAGC plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos normativos

establecidos en la Ley de Economía Sostenible. Es por ello que, aunque la contestación sea "Cumple Parcialmente" o "Explique", todas las compañías analizadas publican la retribución individualizada de sus consejeros.

na: No aplica.

Servicios de Consumo

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	N.º Consejos adicionales permitidos (IAGC B.1.9)	N.º máximo de años de mandato de los Cis (IAGC B.1.26)	N.º reuniones del Consejo
	Total consejeros	Internos		Externos		% Mujeres			
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
ABERTIS	20	10%	70%	20%	0%	5%	-	12	6
ANTENA 3	13	23%	54%	23%	0%	15%	-	12	12
IAG	14	22%	7%	57%	14%	7%	-	-	9
MEDIASET	15	20%	47%	33%	0%	7%	-	12	6
MELIÁ HOTELS	12	17%	33%	50%	0%	17%	-	-	7
NH HOTELES	15	7%	67%	26%	0%	7%	10	-	19
PROSEGUR	9	22%	34%	22%	22%	33%	-	12	6
Media del sector y porcentajes medios¹	13	16%	47%	33%	4%	11%	na	na	9

¹ Media sobre el total de consejeros.

na: No aplica.

- : No existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos ni al número máximo de años de mandato para los consejeros independientes.

Datos relativos a las Comisiones

Empresa	N.º total Comisiones	N.º Reuniones				
		Ejecutiva/Delegada	Auditoría	N&R	Estrategia	Riesgos
ABERTIS	3	9	6	8	-	-
ANTENA 3	3	12	7	5	-	-
IAG ¹	4	-	7	4 ²	-	-
MEDIASET	3	4	5	2	-	-
MELIÁ HOTELS	3	-	6	5	nd	-
NH HOTELES	3	4	12	8	-	-
PROSEGUR	3	11	7	2	-	-
Media del sector	3	8	7	5	na	na

¹ IAG tiene además una Comisión de Seguridad.

² IAG tiene separadas las Comisiones de Nombramientos (4 reuniones en 2012) y de Retribuciones (4 reuniones en 2012).

na: No aplica.

nd: No disponible.

- : No existe tal comisión.

Datos relativos al Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG

Empresa	Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG						
	Existen requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente (IAGC B.1.23)	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC B.1.21)	Existe <i>Lead Independent Director</i> (IAGC F.17)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y Comisiones (IAGC F.22)	Cuenta con un Programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC F.25)	Suministra información individualizada de la retribución (IAGC F.41)*
ABERTIS	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Explique
ANTENA 3	No	No	No	na	Explique	Cumple	Cumple
IAG	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
MEDIASET	No	No	No	na	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple
MELIÁ HOTELS	Sí	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
NH HOTELES	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple Parcialmente
PROSEGUR	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Explique
Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación	86%	100%	0%^a	na^b	71%	100%	43%

^{a,b} El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 100%, más empresas que teniendo presidente/CEO tienen *Lead Director* (en este caso no aplica). Es decir, "cumple" el 100% de las empresas.

* El apartado F.41 del IAGC plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos normativos establecidos en la Ley de Economía Sostenible. Es por ello que, aunque la contestación sea "Cumple Parcialmente" o "Explique", todas las compañías analizadas publican la retribución individualizada de sus consejeros.

na: No aplica.

Tecnología y Telecomunicaciones

Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género % Mujeres	N.º Consejos adicionales permitidos (IAGC B.1.9)	N.º máximo de años de mandato de los CIs (IAGC B.1.26)	N.º reuniones del Consejo
	Total consejeros	Internos		Externos					
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros				
AMADEUS	11	0%	27%	64%	9%	9%	6	9	6
INDRA	14	14%	36%	50%	0%	21%	- ²	-	11
JAZZTEL	10	10%	30%	60%	0%	40%	- ³	-	9
TELFÓNICA	18	22%	28%	39%	11%	6%	- ⁴	-	14
Media del sector y porcentajes medios¹	13	13%	30%	51%	6%	17%	na	na	10

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.

na: No aplica.

- : No existe una limitación en cuanto al número de Consejos adicionales permitidos ni al número máximo de años de mandato para los consejeros independientes.

Datos relativos a las Comisiones

Empresa	N.º total Comisiones	N.º Reuniones				
		Ejecutiva/ Delegada	Auditoría	N&R	Estrategia	Riesgos
AMADEUS	2	-	4	2	-	-
INDRA	3	11	8	9 ¹	-	-
JAZZTEL ²	3	-	7	9	-	-
TELFÓNICA ³	9	15	9	11 ⁴	10	-
Media del sector	4	na	7	8	na	na

¹ Indra denomina a la Comisión de N&R: Comisión de Nombramiento, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

² Jazztel tiene además un Comité de Tecnología.

³ Telefónica tiene además las siguientes comisiones: Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa; Comisión de Regulación; Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial; Comisión de Asuntos Internacionales y Comisión de Innovación.

⁴ 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 CUBG

Empresa	Grado de Cumplimiento de las Recomendaciones del CUBG						
	Existen requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente (IAGC B.1.23)	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC B.1.21)	Existe Lead Independent Director (IAGC F.17)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y Comisiones (IAGC F.22)	Cuenta con un Programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC F.25)	Suministra información individualizada de la retribución (IAGC F.41)*
AMADEUS	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
INDRA	No	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
JAZZTEL	No	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple
TELFÓNICA	Sí	Sí	Sí	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple
Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación	75%	75%	50%^a	50%^b	100%	100%	100%

^{a,b} El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 50%, más la empresas que teniendo presidente/CEO tienen *Lead Director* (a*b=25%). Es decir, "cumple" el 75% de las empresas.

* El apartado F.41 del IAGC plantea que las compañías ofrezcan un nivel de detalle en lo que respecta a las retribuciones que va más allá de los requerimientos normativos establecidos en la Ley de Economía Sostenible. Es por ello que, aunque la contestación sea "Cumple Parcialmente" o "Explique", todas las compañías analizadas publican la retribución individualizada de sus consejeros.

na: No aplica.

Anexo III. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición para distintos Órganos de Administración

Empresa	Estatutos/Acuerdo en JGA		Componentes de la Remuneración del Consejero Externo como miembro del Consejo			
	Límite a la Retribución del Consejo		Asignación Fija Anual (€)	Dietas (€/reunión)	Compensación sobre Beneficios (€)	Importe en Acciones
	% sobre beneficios	Valor absoluto (€)				
Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios						
B. Popular	0%	-	-	-	-	-
B. Sabadell	3%	-	108.000 ¹	-	-	-
B. Santander	1%	-	84.954 ²	2.540 ³	-	-
Banesto	1%	-	59.400	1.500	-	-
Bankia	-	1.800.000 ⁴	100.000	-	-	-
Bankinter	1,5%	-	36.080	1.870	-	22.000 €
BBVA	-	6.000.000	129.000	-	-	67.087 € ⁵
BME	nd**	nd**	30.000 ⁶	1.100	-	-
Corp. Financiera Alba	-	820.000	40.000	-	-	-
CaixaBank ⁷	4%	-	81.000	-	-	-
Mapfre	nd**	nd**	46.308 ⁸	-	-	-
Realla	-	1.103.096	20.843	1.894	-	-
Sector Petróleo y Energía						
Enagás	-	1.115.741	22.050	3.859	-	-
Endesa	0,1%	-	48.081	2.003	202.199	-
Gas Natural	4%	-	126.500	-	-	-
Iberdrola	2%	-	165.000 ⁹	2.000	-	-
REE	1,5%	-	-	5.055	82.000	-
Repsol	1,5%	-	176.594	-	-	-
Sector Materiales básicos, Industria y Construcción						
Abengoa	10%	-	-	11.040	-	-
Acciona	5%	-	75.000 ¹⁰	-	-	-
Acerinox	5%	-	60.614	1.856	-	-
ACS	10%	-	80.000 ¹¹	-	-	-
Cementos Portland	2%	-	-	2.000	-	-
FCC	2%	-	-	2.500	-	-
Ferrovial	-	1.739.713	35.000	3.000	-	52.515 € ¹²
Gamesa ¹³	-	2.000.000	-	-	-	-
OHL	-	750.000	27.635	2.250	-	-
Sacyr	2,5%	-	14.850	4.455	-	-
Técnicas Reunidas	-	3.000.000	55.478	2.500	-	-
Tubacex	4%	-	-	2.300	30.000	-
Sector Bienes de Consumo						
Almirall	5%	-	80.000 ¹⁴	1.000 ¹⁵	-	-
Campofrío	-	1.000.000	68.000	-	-	-
DIA	-	1.500.000	37.500	-	-	45.833 €
Ebro Foods	2,5%	-	-	1.600	213.788 € ¹⁶	-
Faes Farma	6%	-	57.000	-	-	-
Grifols	nd**	nd**	100.000	-	-	-
Inditex	nd**	nd**	100.000	-	-	-
Viscofan	1,5%	-	105.445 ¹⁷	1.000	-	-
Zeltia	10%	-	61.964	2.060	-	-
Sector Servicios de Consumo						
Abertis ¹⁸	2%	-	67.828 ¹⁹	-	-	-
Antena 3	-	3.000.000	25.000	2.000	-	-
IAG	nd**	nd**	120.000 ²⁰	-	-	-
NH Hoteles	-	1.100.000	37.800	-	-	-
Prosegur	-	1.500.000	39.900 ²¹	1.050	-	-
Meliá	nd**	nd**	-	9.015	-	-
Mediaset	-	2.500.000	62.500	4.000	-	-
Sector Tecnología y Telecomunicaciones						
Amadeus	-	1.220.000	80.000	-	-	-
Indra	-	2.400.000	50.000	-	-	78.571 €
Jazztel	-	£500.000	42.000	-	-	60.000 opciones ²²
Telefónica ²³	-	6.000.000	120.000 ²⁴	-	-	-

- * 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 2012.
- ** En la JGA se ha decidido la retribución individual de los consejeros.
- 1 **Banco Sabadell:** El vicepresidente recibe una retribución complementaria de 18.000€ anual.
 - 2 **Banco Santander:** Los vicepresidentes 1º y 4º reciben una retribución complementaria 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 no ejecutivos 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 2011.
 - 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 **CaixaBank:** El Consejo acordó reducir a partir del 1 de agosto de 2012 las retribuciones que tenían fijados los consejeros en un 10%. Estas nuevas retribuciones son las que se han utilizado para los cálculos.
 - 8 **Mapfre:** La retribución fija de 46.308€ anual por pertenencia al Consejo se incrementa en un 50% en el caso de consejeros que ocupan el cargo de presidente o vicepresidente del Consejo.
 - 9 **Iberdrola:** El vicepresidente recibe una retribución complementaria de 187.000€ anual. Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión.
 - 10 **Acciona:** El vicepresidente recibe una retribución complementaria de 25.000€ anual.
 - 11 **ACS:** El vicepresidente recibe una retribución complementaria de 205.000€ anual.
 - 12 **Ferrovial:** Equivalente al remanente que, después de la deducción de la asignación fija y dietas por asistencia, reste para alcanzar el importe total fijado por la JGA. Dicha retribución se asignará de acuerdo a un baremo establecido por la compañía: presidente del Consejo (x2), vicepresidente primero (x1,75), vicepresidente segundo (x1,25) y resto de miembros (x1). De conformidad con los acuerdos del Consejo, la percepción de este concepto queda sujeto a la inversión obligatoria en acciones de la compañía.
 - 13 **Gamesa:** Los consejeros externos no han recibido las remuneraciones fijas ni las dietas previstas por su pertenencia al Consejo o a sus comisiones.
 - 14 **Almirall:** Los consejeros dominicales perciben una retribución fija de 50.000€ anual.
 - 15 **Almirall:** Los consejeros extranjeros perciben una retribución de 3.000€ / reunión.
 - 16 **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).
 - 17 **Viscofán:** El vicepresidente recibe una retribución complementaria de 42.000€ anual.
 - 18 **Abertis:** El Consejo acordó reducir a partir del segundo semestre de 2012 las retribuciones que tenían fijados los consejeros en un 7%. Estas nuevas retribuciones son las que se han utilizado para los cálculos.
 - 19 **Abertis:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión.
 - 20 **IAG:** No se contemplan las prestaciones de hasta 80.000€ que perciben los consejeros en concepto de viajes personales, coche de empresa, combustible y seguro médico. Además, el vicepresidente recibe una retribución complementaria de 230.000€ anual.
 - 21 **Prosegur:** El vicepresidente no ejecutivo del Consejo recibe una retribución complementaria de 157.500€ anual.
 - 22 **Jazztel:** Tiene un plan de opciones para los consejeros independientes para el período 2008-2012 que consiste en la entrega de 60.000 opciones sobre acciones a cada consejero independiente.
 - 23 **Telefónica:** El Consejo acordó reducir a partir del 1 de julio de 2012 las retribuciones que tenían fijados los consejeros en un 20%. Estas nuevas retribuciones son las que se han utilizado para los cálculos.
 - 24 **Telefónica:** El vicepresidente recibe una retribución complementaria de 250.000€ anual.

Empresa	Componentes de la Remuneración del consejero externo como miembro 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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Sabadell	36.000	-	18.000	-	36.000	-	18.000	-	-	-
B. Santander	39.551	1.650 ¹	39.551	1.650 ¹	23.730	1.270 ²	23.730	1.270 ²	170.383	-
Banesto	52.200	750	26.100	750	-	750	-	750	26.100	-
Bankia	-	-	-	-	-	-	-	-	na ³	na ³
Bankinter	-	2.218	-	1.478	-	2.218	-	1.478	-	3.080
BBVA	179.000	-	71.400	-	104.500 ⁴	-	42.000 ⁴	-	167.000	-
BME	-	2.200	-	1.100	-	2.200	-	1.100	-	1.100
Corp. Financiera Alba	10.000	-	10.000	-	6.000	-	6.000	-	na	na
CaixaBank	27.000	-	27.000	-	27.000	-	27.000	-	27.000	-
Mapfre	23.154	4.052	-	4.052	23.154	4.052	-	4.052	-	4.631
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	-	2.003	-	2.003	-	2.003	-	2.003	-	-
Gas Natural	12.650	-	12.650	-	12.650	-	12.650	-	126.500	-
Iberdrola	187.000 ⁵	4.000 ⁶	88.000 ⁵	2.000 ⁶	187.000 ⁵	4.000 ⁶	88.000 ⁵	2.000 ⁶	88.000 ⁵	2.000 ⁶
REE	28.894	-	28.894	-	28.894	-	28.894	-	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	50.000	-	50.000	-	40.000	-	40.000	-	50.000	-
Acerinox	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856
ACS	45.000	-	17.000	-	45.000	-	17.000	-	45.000	-
Cementos Portland	-	1.000	-	1.000	-	600	-	600	-	1.200
FCC	-	1.500	-	1.500	-	1.500	-	1.500	-	1.875
Ferrovial	-	4.000	-	2.000	-	3.000	-	1.500	-	2.000
Gamesa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OHL	13.656 ⁷	2.250	5.463 ⁷	2.250	13.656 ⁷	2.250	5.463 ⁷	2.250	na	na
Sacyr	4.950	2.121	4.950	2.121	4.950	2.121	4.950	2.121	9.900	3.300
Técnicas Reunidas	15.384	2.500	-	2.500	15.384	2.500	-	2.500	na	na
Tubacex	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	2.000	na	na
Sector Bienes de Consumo										
Almirall	40.000 ⁸	1.000 ⁹	40.000 ⁸	1.000 ⁹	40.000 ⁸	1.000 ⁹	40.000 ⁸	1.000 ⁹	na	na
Campofrío	15.000	-	10.000	-	15.000	-	10.000	-	na	na
DIA	15.000	-	10.000	-	15.000	-	10.000	-	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	-	2.000	-	2.000	-	-	-	-	286.728	-
Zeltia	61.964	1.615	6.760	1.615	61.964	1.615	6.760	1.615	61.964	1.615
Sector Servicios de Consumo										
Abertis	13.564 ¹⁰	-	13.564 ¹⁰	-	13.564 ¹⁰	-	13.564 ¹⁰	-	33.912 ¹⁰	-
Antena 3	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	2.000	50.000	2.500
IAG	20.000	-	-	-	20.000 ¹¹	-	-	-	na	na
NH Hoteles	-	1.202	-	1.202	-	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
Meliá	-	3.000	-	3.000	-	3.000	-	3.000	na	na
Mediaset	-	8.000	-	4.000	-	8.000	-	4.000	-	4.000
Sector Tecnología y Telecomunicaciones										
Amadeus	40.000	-	20.000	-	40.000	-	20.000	-	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 Santander:** Los consejeros no residentes perciben una dieta de 1.335€/ reunión por su pertenencia a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

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

3 **Bankia:** La Comisión Ejecutiva fue cesada el 25 de mayo de 2012 y no se ha vuelto a constituir.

4 **BBVA:** La Comisión de Nombramientos (CN) y la de Retribuciones (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 41.000€ anual. El presidente de la CN percibe 102.000€ anual. El vocal de la CR percibe una asignación fija de 43.000€ anual. El presidente de la CR percibe 107.000€ anual.

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

6 **Iberdrola:** Las dietas se retribuyen por cada comisión de la que sea miembro el consejero.

7 **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 (x1,5), vocal de comisión (x1,2) y consejero no perteneciente a comisiones (x1).

8 **Almirall:** Los consejeros dominicales no perciben retribución fija anual por pertenencia a comisiones.

9 **Almirall:** Los consejeros extranjeros perciben una retribución de 3.000€/reunión.

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

11 **IAG:** La Comisión de Nombramientos y la de Retribuciones se encuentran separadas, aunque la retribución es la misma para 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	36.000	-	18.000	-	36.000	-	18.000	-
B. Santander	na	na	na	na	-	1.650 ¹	-	1.650 ¹
Banesto	na	na	na	na	180.150	750	26.100	750
Bankia	na	na	na	na	-	-	-	-
Bankinter	na	na	na	na	na	na	na	na
BBVA	na	na	na	na	214.000	-	107.000	-
BME	na	na	na	na	na	na	na	na
Corp. Financiera Alba	na	na	na	na	na	na	na	na
CaixaBank	na	na	na	na	na	na	na	na
Mapfre	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	na	na	na	na	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
Cementos Portland	-	-	-	-	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	-	2.000	-	2.000	na	na	na	na
Sector Bienes de Consumo								
Almirall	na	na	na	na	na	na	na	na
Campofrío	15.000	-	10.000	-	na	na	na	na
DIA	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
IAG	na	na	na	na	na	na	na	na
NH Hoteles	na	na	na	na	na	na	na	na
Prosegur	na	na	na	na	na	na	na	na
Meliá	-	-	-	-	na	na	na	na
Mediaset	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.

Personas de contacto



Mario Lara

Socio responsable del Programa de Consejos de Administración y miembro de la Comisión Ejecutiva de PwC

mario.lara@es.pwc.com

Teléfono: + 34 915 685 730



Luis Ferrándiz

Senior advisor

luis.ferrandiz@es.pwc.com

Teléfono: + 34 915 684 017



Claudia Morante

Senior manager de Governance, Risk & Compliance de PwC

claudia_maria.morante.belgrano@es.pwc.com

Teléfono: + 34 915 685 490



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 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.com

© 2013 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.