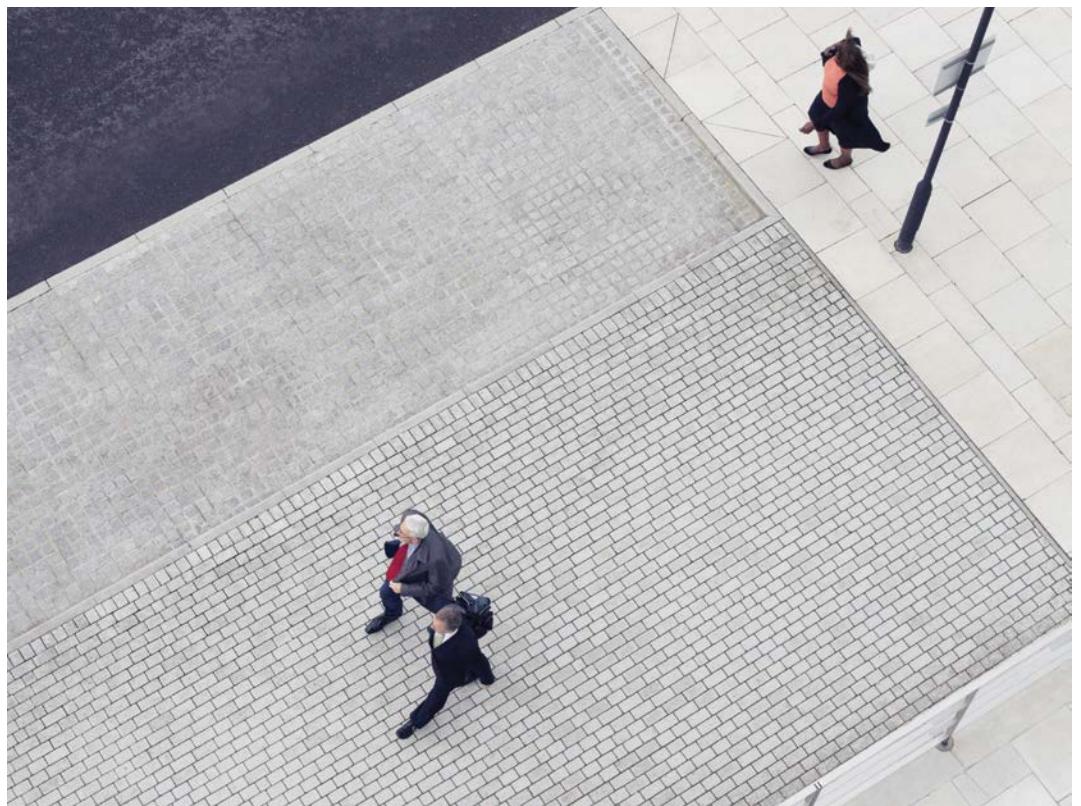


Junio 2014

*Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas<sup>p8</sup>/Junta General de Accionistas (JGA)<sup>p28</sup>/ Remuneración de los consejeros<sup>p32</sup>/Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración<sup>p44</sup>/ Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo<sup>p50</sup>/ Valoración del modelo actual de Gobierno Corporativo<sup>p56</sup>/ Conclusiones<sup>p60</sup>/ Anexos<sup>p68</sup>*

# *Consejos de Administración de empresas cotizadas*





## Siglas y acrónimos

**CA:** Comisión de Auditoría

**CI:** Consejero Independiente

**CIM:** Consejero Independiente Medio

**CN:** Comisión de Nombramientos

**CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores

**CR:** Comisión de Retribuciones

**CN&R:** Comisión de Nombramientos y Retribuciones

**CUBG:** Código Unificado de Buen Gobierno

**GEI:** Grandes Empresas del Ibex

**IAGC:** Informe Anual de Gobierno Corporativo

**IAR:** Informe Anual de Remuneraciones

**JGA:** Junta General de Accionistas

**LID:** *Lead Independent Director* (equivalente a consejero independiente coordinador)

**SEC:** *Securities and Exchange Commission* (EE.UU.)

## Índice

<b>Siglas y acrónimos</b>	<b>2</b>	
<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>	
<b>2. Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas</b>	<b>8</b>	
2.1. Consejo de Administración	8	
2.2. Comisiones consultivas	16	
2.3. Acciones para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración	21	
2.4. Dedicación de los consejeros independientes (CI)	22	
<b>3. Junta General de Accionistas (JGA)</b>	<b>28</b>	
3.1. Relevancia de la JGA en el Gobierno Corporativo de las compañías	28	
3.2. Actuaciones realizadas por las compañías como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA del primer semestre de 2013	30	
<b>4. Remuneración de los consejeros</b>	<b>32</b>	
4.1. Situación actual de los sistemas retributivos de los consejeros	32	
4.2. Remuneración de los consejeros independientes (CI)	33	
4.3. Normativa sobre la supervisión de la retribución de los consejeros externos y ejecutivos: últimas novedades internacionales	41	
<b>5. Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración</b>	<b>44</b>	
5.1. Datos relativos al Consejo de Administración	45	
5.2. Datos relativos a las comisiones	47	
5.3. Datos relativos al grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CUBG	48	
<b>6. Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo</b>	<b>50</b>	
6.1. Unificación de cargos <i>versus</i> separación de cargos (presidente y primer ejecutivo)	50	
6.2. Relevancia y valoración de la figura del consejero independiente coordinador	52	
6.3. Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo	54	
<b>7. Valoración del modelo actual de Gobierno Corporativo</b>	<b>56</b>	
7.1. Razones que han motivado el cambio previsto de modelo de Gobierno Corporativo	57	
7.2. Preocupaciones e inquietudes sobre el futuro modelo de Gobierno Corporativo	58	
<b>8. Conclusiones</b>	<b>60</b>	
<b>Bibliografía</b>	<b>66</b>	
<b>Anexos</b>	<b>68</b>	
Anexo I. Dedicación de consejeros independientes por su pertenencia al Consejo y principales comisiones y por segmento de compañías	69	
Anexo II. Remuneración de consejeros independientes por sector de actividad	71	
Anexo III. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición en el Consejo y en las principales comisiones	74	
Anexo IV. Estadísticas por sector de actividad	79	
<b>Agradecimientos</b>	<b>87</b>	
<b>Personas de contacto</b>	<b>87</b>	

# 1. Introducción

Las compañías se enfrentan al reto de adaptarse a un modelo de Gobierno Corporativo en constante evolución, cada vez más regulado y supervisado, debido a las mayores exigencias por parte de los grupos de interés. Estos consideran los sistemas de Gobierno Corporativo como elemento clave para el adecuado control sobre la gestión empresarial. Es por ello que los Consejos de las empresas muestran una preocupación creciente por cumplir con las recomendaciones y la normativa en materia de Buen Gobierno.

Los órganos supervisores y reguladores han tenido una intensa actividad en el último año, incrementando los requerimientos en materia de transparencia para las sociedades cotizadas con los nuevos modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC)<sup>1</sup> e Informe Anual sobre Remuneraciones (IAR)<sup>2</sup>, que son más exhaustivos y detallados. Además, es destacable el esfuerzo realizado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para analizar y mejorar el marco de Buen Gobierno en España. Ha sido clave el trabajo realizado por la Comisión de Expertos en Gobierno Corporativo<sup>3</sup>, que ha marcado las pautas sobre las que se basa el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo<sup>4</sup>.

Adicionalmente, el pasado 30 de mayo, el Consejo de Ministros aprobó el Anteproyecto de Ley del Código Mercantil, el cual reproduce literalmente el contenido del Proyecto

de Ley de Sociedades de Capital, en cuanto a sociedades cotizadas se refiere.

A continuación se identifican los ámbitos más relevantes recogidos en el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital con impacto en el Gobierno Corporativo de las compañías cotizadas españolas.

- Con respecto a la Junta General de Accionistas (JGA), se establecen, entre otras, las siguientes medidas:
  - a) Se deberán votar separadamente las propuestas de acuerdos para aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes y en especial, los relativos al nombramiento, ratificación, reelección o separación de un administrador, así como los relativos a la modificación de Estatutos Sociales.
  - b) Se reduce del 5% al 3% el capital social necesario para ejercer los derechos afectos a los accionistas con menor participación.
  - c) Se reduce el número mínimo de acciones exigidas para asistir a la JGA a mil acciones (en la actualidad, se requiere el 1 por 1000 del capital social).
  - d) El cargo de consejero será necesariamente retribuido, salvo disposición contraria de los Estatutos Sociales.
  - e) La política de remuneraciones deberá ser aprobada por la JGA mediante voto vinculante, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

<sup>1</sup> Circular 5/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores.

<sup>2</sup> Circular 4/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores.

<sup>3</sup> Comisión de Expertos designada por el Ministerio de Economía y Competitividad en mayo de 2013 con el objetivo de ampliar el actual marco del Buen Gobierno Corporativo en España. La Comisión publicó en octubre de 2013 el Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas.

<sup>4</sup> Proyecto de Ley, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, en adelante "Proyecto de Ley de Sociedades de Capital". Este Proyecto de Ley ha sido publicado en el Boletín Oficial de las Cortes Generales el 30 de mayo de 2014 como resultado del estudio realizado por la Comisión de Expertos.

(CN&R), al menos cada tres años. Cualquier modificación requerirá aprobación de la JGA.

f) El IAR seguirá siendo sometido anualmente a voto consultivo de la JGA, pero en caso de voto mayoritariamente negativo, deberá realizarse una nueva propuesta de política de remuneraciones, que deberá someterse a la aprobación de la JGA con carácter previo a su aplicación.

• En relación con la composición, competencias y funcionamiento de los Órganos de Administración, se establecen, entre otras, las siguientes medidas:

- a) Los procedimientos de selección de consejeros facilitarán el nombramiento de consejeras, estableciendo como nueva función de la CN&R la definición de un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo de Administración, elaborando orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo.
- b) Se incluye un nuevo artículo con las facultades indelegables del Consejo, entre las que se encuentran, la aprobación del plan estratégico, la política de inversiones y de financiación, la política de Responsabilidad Social Corporativa y la política de dividendos. Asimismo, se incluye la determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como la supervisión de los sistemas internos de información y control, y la determinación de la estrategia fiscal de la sociedad.
- c) Cuando el cargo de presidente y primer ejecutivo recaiga en una

misma persona, se deberá nombrar entre los consejeros independientes un consejero coordinador.

d) Los Consejos de Administración deberán, de forma imperativa, constituir una CN&R.

e) El Consejo de Administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y del de sus comisiones.

f) El periodo máximo de cada nombramiento de consejeros no deberá exceder de cuatro años, frente a los seis actuales.

• Refuerzo de las competencias de la CNMV: se amplían las competencias de la CNMV para abrir e instruir expedientes sancionadores por incumplimiento de, entre otras, las disposiciones sobre la Comisión de Auditoría (CA), CN&R, Asociaciones de accionistas u obligaciones relativas al Informe Anual de Gobierno Corporativo.

En este contexto, la quinta edición del **Informe de PwC 2014 sobre Consejos de Administración de empresas cotizadas** (en adelante “**Informe de PwC 2014**” o “**Informe**”), al igual que en ediciones anteriores, se ha realizado con un triple objetivo:

- Facilitar referencias comparadas de la situación del Gobierno Corporativo en España para contribuir al mejor hacer de los Consejos de Administración de empresas cotizadas.
- Fomentar la reflexión y el debate en la comunidad interesada en el Gobierno Corporativo, para avanzar en el desarrollo y perfeccionamiento del modelo de Buen Gobierno, aportando nuevos puntos de vista y de análisis.

- Servir como documento de consulta sobre las prácticas y la valoración de los consejeros acerca de los Consejos de Administración de las compañías cotizadas.
- Valoración de los consejeros sobre el desempeño y la relevancia del consejero independiente coordinador en el ejercicio de sus funciones.
- Razones que, a juicio de nuestros entrevistados, han podido impulsar la definición de un nuevo modelo de Gobierno Corporativo en España.
- Nuevos aspectos introducidos en el capítulo de “Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración” en relación con el número de años de mandato de los consejeros, el porcentaje medio de CI y presidentes independientes presentes en las principales comisiones, y el límite de edad de los consejeros, entre otros. Adicionalmente, este año el análisis de todos los datos estadísticos se realiza segmentándolo en función del tamaño de las compañías.

En esta quinta edición, se ha analizado la evolución de cuestiones que ya fueron contempladas en ediciones anteriores, incluyendo alguna pregunta que no se incluía desde el **Informe de PwC 2011**, relativa a la dedicación de los consejeros independientes (CI) en los principales Órganos de Administración. Asimismo, se han incorporado nuevos temas con el fin de profundizar en otros aspectos tales como:

- Visión de los consejeros sobre el Consejo de Administración en el desempeño de sus principales funciones:
- a) Su grado de involucración en la definición de la tolerancia al riesgo y el grado de relevancia otorgado a las principales tipologías de riesgos que afectan a sus compañías.
- b) Tipología de evaluación realizada por las compañías a sus Órganos de Administración, así como el/ la responsable de liderar dicha evaluación. Para definir la tipología de la evaluación se ha considerado: I) interna (aquella realizada por la propia compañía), II) externa (aquella en la que colabora una empresa independiente), III) mixta (cuando se alterna la evaluación externa con la interna periódicamente).
- c) Relevancia de la JGA en el Gobierno Corporativo de las compañías y acciones llevadas a cabo como consecuencia de los resultados obtenidos en las votaciones de la JGA del primer semestre de 2013.

Por otra parte, se han eliminado algunas preguntas en las que se había mostrado cierto consenso por parte de los encuestados en los últimos años, como es el caso de las medidas para mejorar los niveles de diversidad en el Consejo, la valoración del presidente en el ejercicio de sus funciones como tal o la valoración de los consejeros en relación con la composición de los Órganos de Administración.

Asimismo, se han comparado los resultados con los obtenidos en años anteriores y con información proveniente de estudios publicados por PwC US<sup>5</sup>, con el fin de enriquecer el análisis a través de la comparación.

Siguiendo con el esquema de los **Informes** de años anteriores, se ha seleccionado una muestra de 50 compañías entre las que se encuentran las empresas pertenecientes al Ibex, así como aquellas que van tomando una cierta

<sup>5</sup> Los documentos de PwC US que han sido considerados en este **Informe** han sido:

- PwC's Annual Corporate Director Survey – Boards confront an evolving landscape (2013), en adelante, “**Informe ACDS PwC US-2013**”. Este informe recoge la opinión de 934 consejeros del mercado estadounidense.

- PwC's Investor Survey – Through the investor lens: perspectives on risk & governance (2013), en adelante, “**Informe Investor Survey PwC US-2013**”.

- Director dialogue with shareholders – what you need to consider, publicado por PwC's Center for Board Governance y Weil Gotshal & Manges LLP (2013), en adelante, “**Informe Director dialogue with shareholders PwC US-2013**”.

relevancia en el ámbito nacional. Para un mejor análisis, hemos segmentado las sociedades en cuatro grandes grupos:

1. Grandes Empresas del Ibex (GEI), conformado por las seis cuyas capitalizaciones bursátiles, a 1 de abril de 2014, superaban los 24.400 millones de euros. Cabe destacar que se ha incluido su análisis cuando la diferencia con respecto al total de la muestra es significativa.
2. Empresas del Ibex (34 compañías) a 31 de diciembre de 2013.
3. Empresas no Ibex de cierta relevancia (16 compañías).
4. Total de la muestra (50 compañías).

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

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

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

- Anexo I: dedicación del CI por su pertenencia al Consejo y principales

comisiones y por segmento de compañías (GEI, Ibex, no Ibex y total de la muestra).

- Anexo II: remuneración mínima, mediana y máxima del CI por empresa y por sector de actividad (de acuerdo a los Índices Sectoriales establecidos por la Bolsa de Madrid).
- Anexo III: conceptos retributivos de los CI de las 50 empresas analizadas.
- Anexo IV: estadísticas de datos públicos, segmentadas por sector de actividad (de acuerdo a los Índices Sectoriales establecidos por la Bolsa de Madrid).

Para la realización de los capítulos sobre “Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas”, “Junta General de Accionistas”, “Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo” y “Valoración del modelo actual de Gobierno Corporativo” se ha entrevistado a consejeros pertenecientes a 40 compañías cotizadas españolas (31 compañías del Ibex, incluidas las 6 GEI, y 9 no Ibex, a 31 de diciembre de 2013). Adicionalmente, se han llevado a cabo diez entrevistas con personalidades relevantes en el área de Gobierno Corporativo para conocer su opinión sobre las principales tendencias en la materia.

Para la realización de las entrevistas se ha empleado un cuestionario común con el objeto de poder realizar un

tratamiento homogéneo de la información obtenida y una comparación entre las sociedades. La mayoría de las preguntas del cuestionario cuentan, para su respuesta, con escalas de valoración numéricas que facilitan el tratamiento de los datos, aunque también se han incluido algunas preguntas abiertas.

El capítulo sobre “Remuneración de los consejeros” se ha realizado a partir del análisis de información pública de las 50 compañías objeto del estudio.

Las cifras y conceptos del capítulo “Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración” provienen de IAGCs, IARs, Estatutos Sociales, Reglamentos del Consejo y comisiones y páginas web, entre otros.

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

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



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



**Luis Ferrández**  
Senior advisor,  
experto en Consejos  
de Administración, de  
PwC



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



**Jimena de la Viuda**  
Asociada senior de PwC

## 2. Funcionamiento del Consejo y sus comisiones consultivas



### 2.1. Consejo de Administración

**“No es muy formal, pero somos críticos con el presidente”.**

**Consejero Mercado Continuo**

#### 2.1.1. Valoración del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones

Este año se ha querido dotar de un mayor grado de análisis al funcionamiento de los Consejos de Administración. Para ello se ha pedido a los consejeros que valoren el desempeño del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones. (Gráfico 1)

Si bien las valoraciones de los consejeros sobre las distintas funciones desarrolladas por el Consejo son positivas, con puntuaciones entre 7 y 7,9, el desempeño del Consejo en materia de *operaciones vinculadas y conflictos de interés*, así como en la *política de*

*dividendos y de autocartera con sus limitaciones*, han obtenido las puntuaciones medias más elevadas, con un 7,9 y un 7,6 respectivamente.

Es destacable que el *debate y aprobación del Plan Estratégico* es la función con una valoración más baja (7), si bien tan solo un 15,4% de los encuestados lo valoran entre 1 y 4. (Gráfico 1-B)

En contraposición, el **Informe ACDS PwC US-2013** muestra que un 59% de los consejeros estadounidenses encuestados ha incrementado su dedicación a este tema en el último año, y un 79% querría aumentar su dedicación durante el próximo ejercicio.

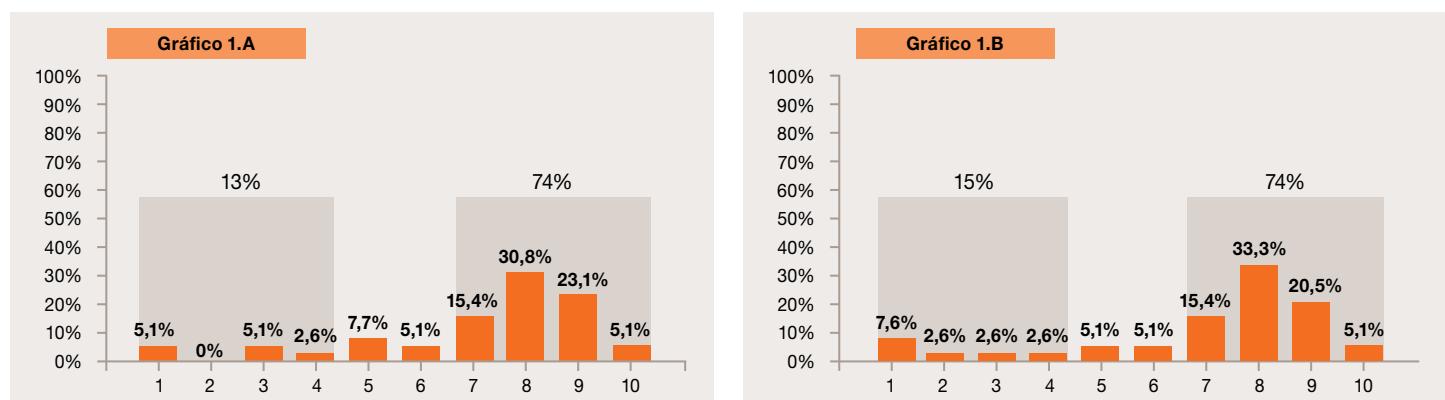
Por tanto, la mejora y mayor dedicación a la planificación estratégica se presenta como un reto para los Consejos de Administración.

La segunda valoración media más baja corresponde a las grandes decisiones en materia de *política de inversiones, financiación y operaciones corporativas* (7,1), si bien tan solo un 12,8% de los

encuestados lo valoran entre 1 y 4. (Gráfico 1-A)

Las valoraciones medias otorgadas a las distintas funciones en el caso de las empresas del Ibex son algo superiores a las del total de la muestra, situándose entre 7,2 y 8,4, aunque mantienen el mismo orden de prioridad.

**Gráfico 1**  
**Valoración del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones**



### 2.1.2. Evaluación del Consejo

La Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo y el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital ponen de manifiesto la creciente importancia concedida a la evaluación del Consejo como herramienta de supervisión y mejora de los sistemas de Gobierno Corporativo. El Proyecto de Ley de Sociedades de Capital propone regular la evaluación anual por parte del Consejo de Administración y de sus comisiones, y que se diseñe, sobre la base de sus resultados, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas.

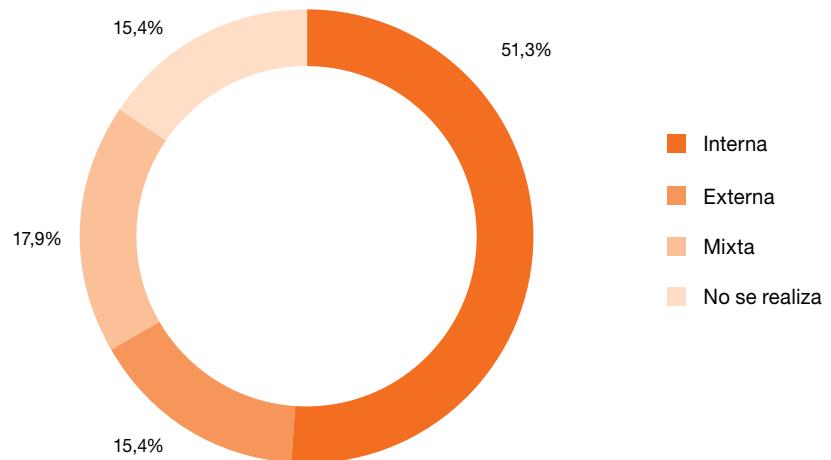
Con el fin de ir más allá en el análisis de los sistemas de evaluación de las compañías, este año se ha modificado la pregunta realizada en informes anteriores<sup>6</sup> y se ha preguntado a los consejeros acerca de la tipología de evaluación llevada a cabo por las

compañías y el órgano responsable de su liderazgo.

La mayoría de las compañías entrevistadas realiza una evaluación interna (51,3%), el 15,4% la realiza con la colaboración de empresas externas<sup>7</sup> y un 17,9% la realiza de forma mixta, esto es, alternando la realización de una evaluación externa con evaluaciones internas periódicamente. (Gráfico 2)

Las compañías que afirman realizar una evaluación, la hacen, principalmente, sobre el Consejo. Son pocas las que evalúan a las comisiones consultivas y muy puntualmente alguna compañía realiza una evaluación individual de los consejeros. Respecto a este último punto, cabe destacar que el *Corporate Governance Code* vigente en Reino Unido recomienda la evaluación anual e individual para cada uno de los consejeros.

**Gráfico 2**  
**Tipología de evaluación del Consejo en las compañías encuestadas**



<sup>6</sup> La pregunta realizada en los informes anteriores era la “Valoración de la participación del Consejo en el proceso de evaluación” (puntuación de 1 a 10).

<sup>7</sup> En su mayoría, estas empresas suelen ser de consultoría.

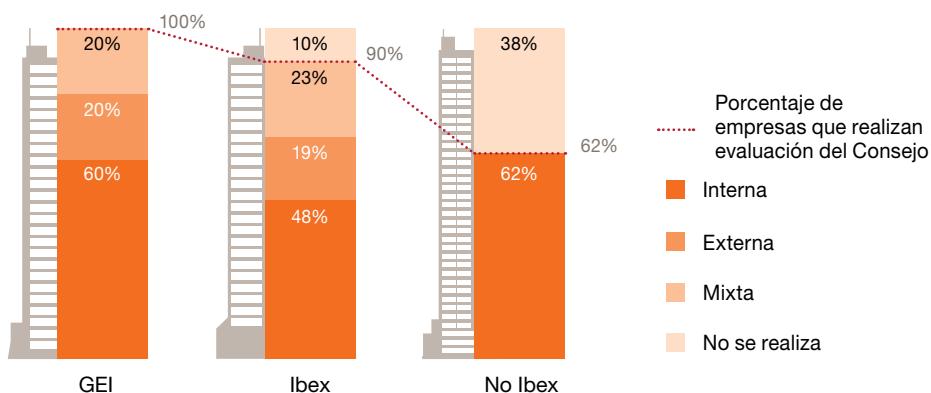
Es destacable que seis compañías (15,4%) aún no realizan evaluación de su Consejo. Este hecho contrasta con el **Informe ACDS PwC US-2013**, que muestra la importancia del proceso de evaluación del Consejo como motor de cambio y mejora para las compañías. De acuerdo con dicho informe, el 57% de las empresas afirma haber llevado a cabo algún plan de acción como respuesta a los resultados de la evaluación, tales como la búsqueda de determinados perfiles para nuevas incorporaciones al Consejo o los cambios en la composición de sus comisiones.

Se ha realizado un análisis de la tipología de la evaluación realizada, segmentando por aquellas compañías que no pertenecen al Ibex, de aquellas que pertenecen a dicho índice y las que

pertenecen al grupo de las GEI, obteniendo los siguientes resultados: **(Gráfico 3)**

- Todas las GEI realizan una evaluación anual, ya sea de manera interna, externa o mixta (alternando la evaluación interna con la externa).
- El 90% de las empresas del Ibex realiza una evaluación anual, siendo la práctica más habitual, la interna (48%). Otro 23% la realiza de manera mixta y un 19% la hace habitualmente a través de una empresa externa.
- Solo un 63% de las compañías no Ibex realizan una evaluación anual, en todos los casos interna. El 38% de estas compañías no realiza ninguna evaluación.

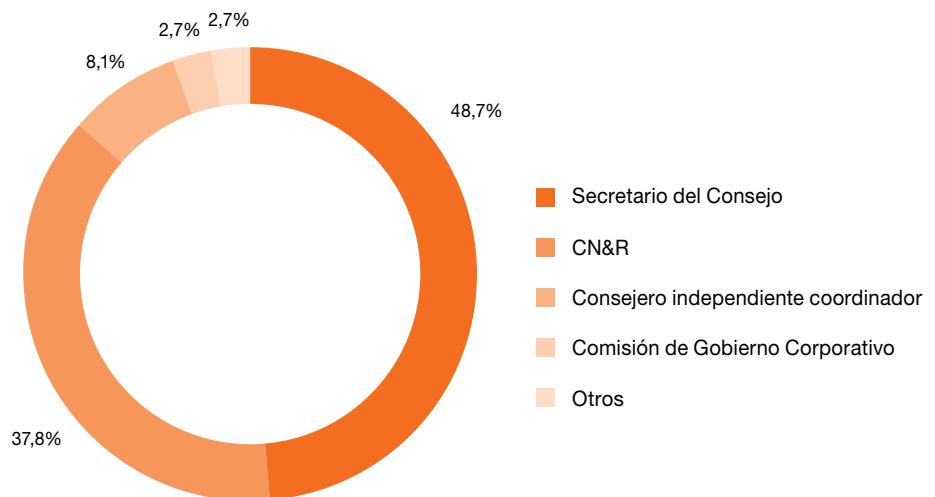
**Gráfico 3**  
**Tipología de evaluación del Consejo (por segmento de compañías)**



El Órgano de Administración que suele liderar el proceso de evaluación en las compañías entrevistadas es el *secretario del Consejo* (48,7%), en especial cuando se trata de una evaluación interna. La *CN&R* suele liderar los procesos de evaluación (37,8%) cuando se realizan con la colaboración de consultores externos.

Otros órganos que participan en menor medida en estos procesos son la *Comisión de Gobierno Corporativo*, cuando existe, o el *consejero independiente coordinador* (también denominado *Lead Independent Director* o *LID*). (Gráfico 4)

**Gráfico 4**  
**¿Quién lidera la evaluación del Consejo?**



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

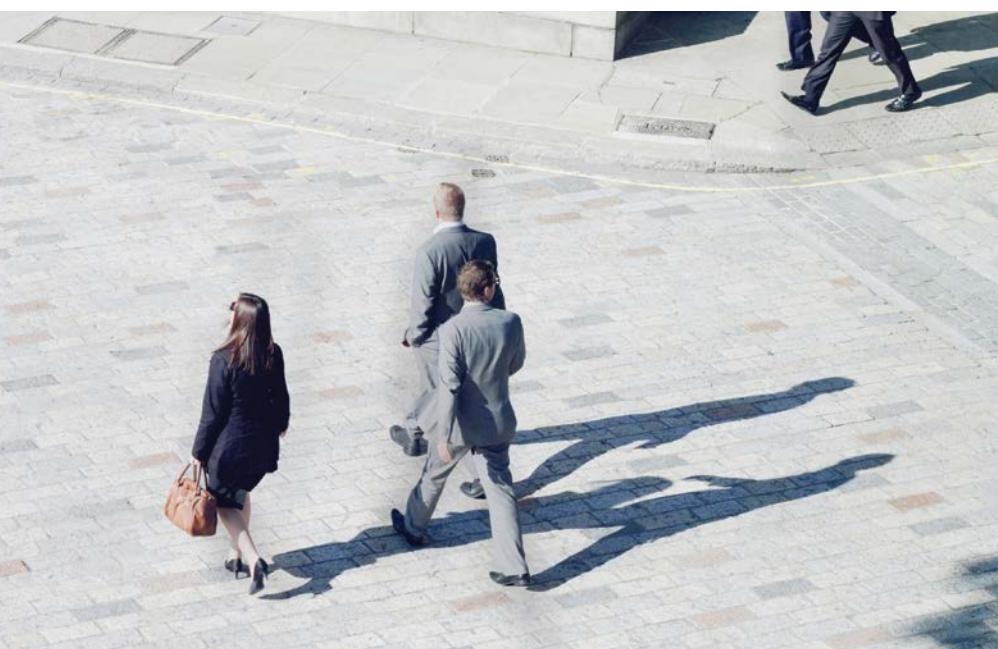
- Realizar al menos una evaluación anual del Consejo de Administración, sus comisiones y de los principales cargos dentro del Consejo (presidente, primer ejecutivo, consejero independiente coordinador). La evaluación individual de cada consejero se consolida como una tendencia a nivel internacional.
- Al menos, cada tres años, llevar a cabo la evaluación por un externo independiente siguiendo las directrices marcadas por la Comisión Europea en el Libro Verde sobre Gobierno Corporativo<sup>8</sup>.
- Considerar la evaluación desde una doble perspectiva:
  - a) **Cualitativa:** mediante la celebración de entrevistas con los consejeros para conocer su opinión

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

- b) **Cuantitativa:** mediante el análisis de indicadores que permitan identificar i) grado de cumplimiento de la compañía con respecto a los requerimientos normativos y recomendaciones existentes a nivel nacional en materia de Gobierno Corporativo, ii) nivel de alineación con las tendencias internacionales y iii) posicionamiento con respecto a empresas comparables y compañías consideradas *best practice*.
- Establecer planes de acción derivados del proceso de evaluación y realizar el seguimiento de la adecuada implementación de dichos planes.
- Divulgar las principales conclusiones del proceso de evaluación, así como los planes de acción a llevar a cabo por la compañía.

## **Evaluación de los Órganos de Administración**

### **La visión de PwC**



<sup>8</sup> Libro Verde: La normativa de gobierno corporativo de la UE, Comisión Europea (abril , 2011).

**“[El grado de involucración del Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo] es alto y creciente. Tenemos un proceso que se está consolidando. Se hizo una declaración del apetito de riesgo, aprobado por el Consejo y ahora [se realiza] en cada filial”.**

**Consejero Ibex**

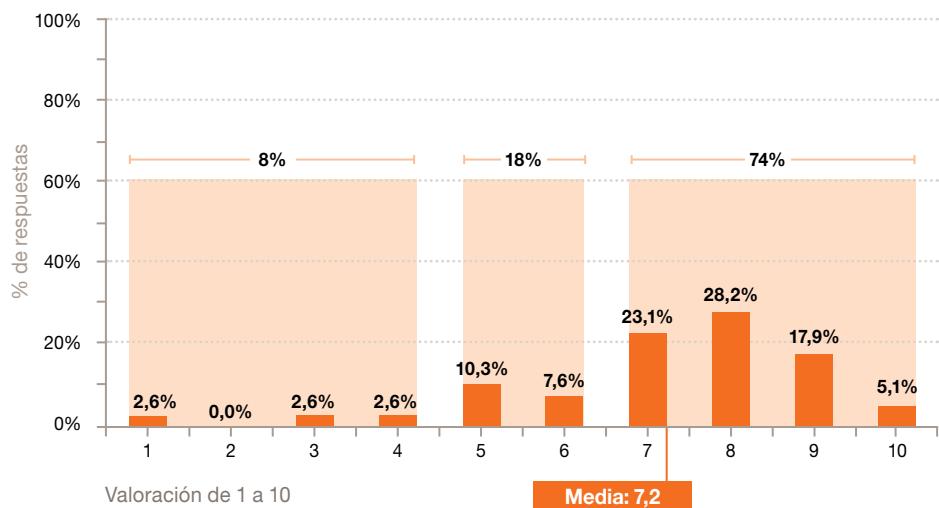
### **2.1.3. Involucración del Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo de la compañía**

La gestión de riesgos dentro de las compañías está ganando importancia en las agendas de los Consejos, como consecuencia de los crecientes requisitos normativos y recomendaciones de los órganos supervisores/reguladores en esta materia. Por ello, este año, se ha incluido una nueva pregunta para valorar la involucración del Consejo en la definición del nivel de tolerancia al riesgo de la compañía. Los resultados muestran una implicación creciente por parte de los Consejos, obteniendo una valoración media de 7,2. Solo el 7,8% de los encuestados considera insuficiente esta involucración (valoración inferior a 5). (Gráfico 5)

Se espera que el nivel de involucración del Consejo en este ámbito cobre mayor relevancia en 2014, dado que las modificaciones normativas<sup>9</sup> que se pretenden implementar a corto plazo establecen como una de sus facultades indelegables la gestión de riesgos<sup>10</sup>, incluidos los fiscales, debiendo apoyarse para su supervisión en la CA<sup>11</sup>.

En relación con la supervisión de los riesgos, el **Informe ACDS PwC US-2013** pone de manifiesto que existe, en términos generales, mayor comprensión por parte de los consejeros de los principales riesgos que afectan a las compañías y, en concreto, un 95% opina que el Consejo cuenta con al menos conocimiento moderado sobre el nivel de apetito al riesgo de su compañía.

**Gráfico 5**  
**Involucración del Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo de la compañía**



<sup>9</sup> Proyecto de Ley de Sociedades de Capital.

<sup>10</sup> El artículo 529 ter del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital establece como una de las facultades indelegables del Consejo: “la determinación de la política de control y gestión de riesgos y la supervisión de los sistemas internos de información y control”.

<sup>11</sup> El artículo 529 quaterdecies del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital establece como una de las funciones que debe asumir, como mínimo, la CA: “supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría”.

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

También en relación con la gestión de riesgos, se ha incluido una nueva pregunta acerca de la relevancia otorgada por el Consejo a los principales riesgos que afectan a sus compañías. Los resultados reflejan que los consejeros conceden la mayor importancia a los riesgos de *cumplimiento/legales* (valoración media de 8,3) con un 57,9% de las valoraciones entre 9 y 10, seguido de los *riesgos financieros* (valoración media de 8,2) y los *riesgos reputacionales* (valoración media de 8,1). El resto de riesgos han sido valorados con puntuaciones medias que oscilan entre 7,1 y 7,6. (**Gráfico 6**)

Además de los riesgos reflejados en el **Gráfico 6**, los consejeros han mostrado su preocupación por otros riesgos como los medioambientales, los relacionados con la calidad de los productos o servicios, o los tecnológicos.

Con respecto a estos últimos riesgos, cabe destacar que, de acuerdo con el **Informe ACDS PwC US-2013**, tal y como se ha mencionado anteriormente, existe una creciente importancia de los riesgos tecnológicos, con un 61% de los consejeros estadounidenses que consideran necesario dedicar más tiempo a este tema en el futuro.

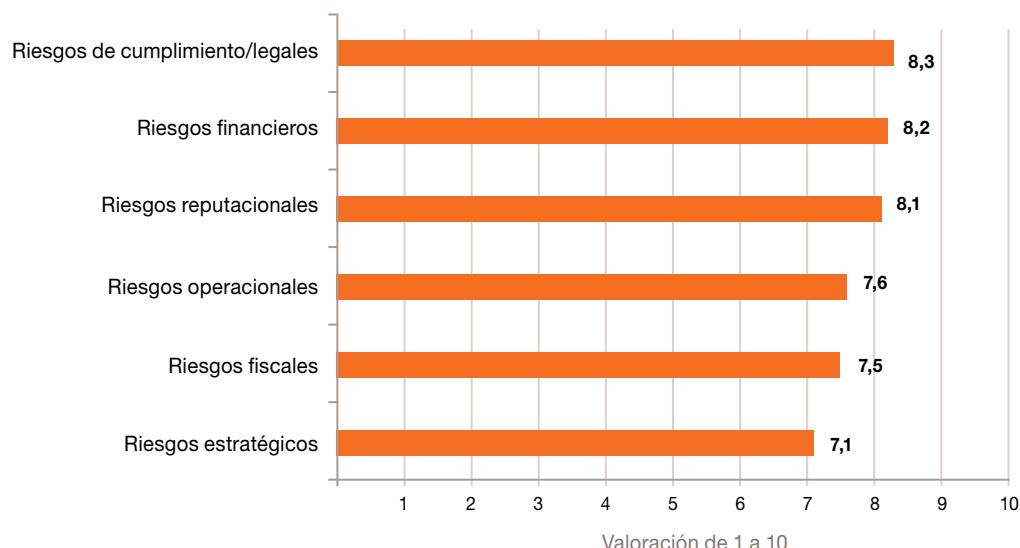
En lo que respecta a los riesgos fiscales, cabe destacar que una de las novedades del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital (en relación con su anterior redacción), es la inclusión como facultad indelegable del Consejo de Administración, de la gestión de los riesgos fiscales dentro de la determinación de las políticas de control y gestión de los riesgos de las compañías. Esto, unido a la determinación de la estrategia fiscal de la sociedad como otra competencia indelegable del Consejo, hace que la planificación y definición de la función fiscal dentro de las grandes empresas cotizadas españolas cobre una relevancia muy significativa.

**“Los riesgos son inherentes al negocio. Vemos el mapa de riesgos en cada Consejo de Administración”.**

**Consejero Ibex**

**Gráfico 6**

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



## 2.2. Comisiones consultivas

**“La Comisión de Auditoría también lleva temas de Gobierno Corporativo”.**  
Consejero Ibex

### 2.2.1. Comisión de Auditoría (CA)

Por quinto año consecutivo se ha pedido a los consejeros que valoren los siguientes aspectos relacionados con la CA:

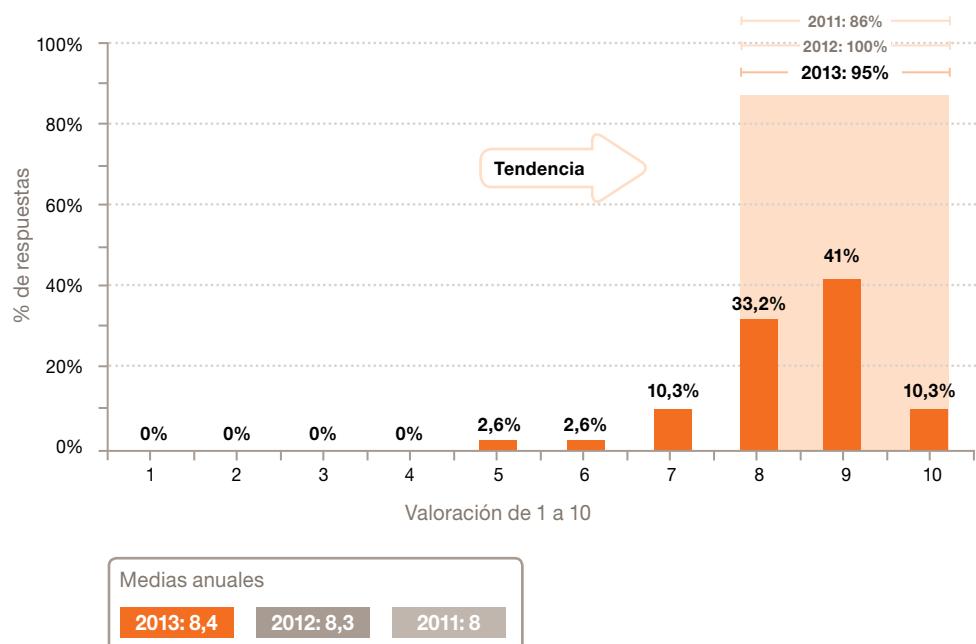
#### i. Valoración del funcionamiento de la CA

En los últimos años, la percepción de los consejeros sobre el buen funcionamiento de la CA ha venido aumentando hasta

llegar a situarse en 8,4 en 2013. Sin embargo, las valoraciones situadas en el rango entre el 7 y 10 han descendido de un 100% en 2012 a un 94,9% en 2013. (Gráfico 7)

Esta leve caída en las valoraciones puede deberse a mayores exigencias por parte de los consejeros y otros grupos de interés, tras la creciente regulación en ámbitos vinculados a las funciones de la CA.

**Gráfico 7**  
**Valoración del funcionamiento de la CA**



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

Los consejeros se sienten tranquilos con la actuación de la CA en las principales funciones planteadas, con valoraciones medias que fluctúan entre 7,5 y 8 en todos los casos, si bien es cierto que estas medias han descendido, aunque levemente, respecto al año pasado.

(Gráfico 8)

La supervisión del sistema de control interno sobre la información financiera permanece como el ámbito mejor valorado, seguido del aseguramiento de la independencia y eficacia de la función de auditoría interna. Ha variado la priorización de esta última función (su valoración ha pasado de 8 en 2012 a 7,9 en 2013), avanzando una posición respecto a 2012, y la del establecimiento de medidas y controles para la prevención

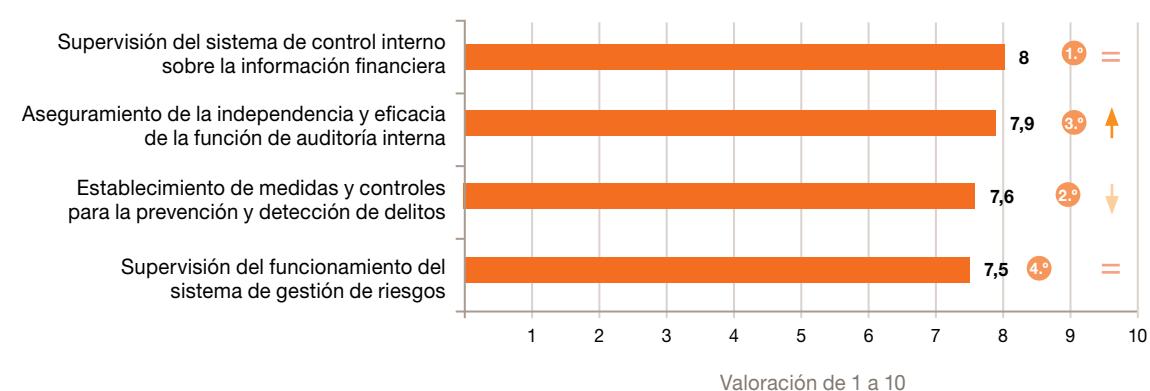
y detección de delitos, que ha bajado una posición (su valoración ha pasado de 8,1 en 2012 a 7,6 en 2013).

Se espera que en 2014 la participación de la CA en este ámbito se incremente nuevamente, ante la próxima entrada en vigor del proyecto de Reforma del Código Penal<sup>12</sup>, por el que se establece un nuevo delito, siendo responsables penales además de la propia compañía, los administradores, por no adoptar el modelo de prevención adecuado para evitar la comisión de delitos, y en el que se establecen por primera vez los requisitos que debe tener el modelo de prevención y detección de delitos:

- Mapa de riesgos penales
- Protocolos de actuación
- Recursos financieros
- Canal de denuncias y código ético
- Sistema disciplinario

Gráfico 8

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



\* La numeración de la derecha corresponde al puesto que dicha respuesta ocupaba en el ranking de valoraciones del Informe de PwC 2013 y el número de flechas indica la intensidad de la variación en las posiciones.

<sup>12</sup> Proyecto de Ley por el que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

## Modelo prevención de Delitos

### La visión de PwC

#### Aspectos clave a la hora de implantar un Modelo de Prevención y Detección de Delitos desde el punto de vista de PwC:

- Diseño de un **mapa de riesgos penales** por cada actividad que desarrolle la compañía.
- **Evaluación de los controles** existentes en el seno de la compañía, para poder determinar si los riesgos detectados están correctamente cubiertos o, en caso contrario, es necesario implantar medidas de mejora.
- Finalizado el diagnóstico, será necesario contar con **protocolos que concreten el proceso de formación de la voluntad** de la empresa.
- Diseño de la **figura del responsable de cumplimiento penal** y dotación a dicha función de recursos financieros.
- Implementación de un **canal de denuncias** en la entidad, y creación de un **código ético**.
- Diseño de un **sistema disciplinario** que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas de control que establezca el modelo.



#### 2.2.2. Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R)

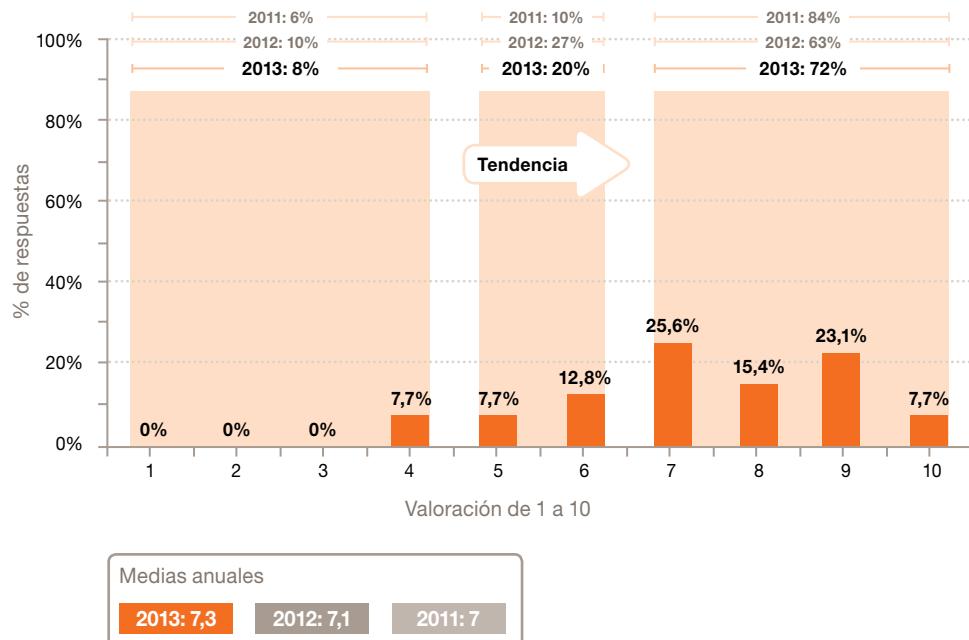
##### i. Valoración del funcionamiento de la CN&R

La valoración media de la CN&R continúa mejorando, de 7 en 2011, a 7,1 en 2012 y a 7,3 en 2013. Probablemente se deba al mayor esfuerzo de la CN&R para adaptarse a las nuevas exigencias de los supervisores/reguladores y mercados en las materias relacionadas con su actividad

(i.e. nuevas normas de *reporting* en materia de retribuciones y mayor transparencia en los procesos de nombramiento de consejeros). (Gráfico 9)

Un año más, se observa que a pesar de su mejor valoración, esta sigue siendo inferior a la de la CA, probablemente debido a que la CA ha alcanzado un elevado nivel de madurez, que se enfrenta a un panorama cada vez más regulado y cuenta con mayores exigencias por parte de sus grupos de interés.

**“Nos falta comunicación con el cuerpo directivo”.**  
**Consejero Ibex**

**Gráfico 9****Valoración del funcionamiento de la CN&R**

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

Los consejeros son más críticos en comparación con la CA respecto al nivel de participación de la CN&R en los aspectos objeto de su competencia, si bien la mayoría de las valoraciones han aumentado: (Gráfico 10)

- En concordancia con otros años, son las políticas de remuneración las cuestiones mejor valoradas. Así, la *política de retribución de altos directivos* ha sido valorada con un 7,4, mostrando un aumento frente al 7 del año anterior. El aumento podría reflejar el esfuerzo realizado por la CN&R en este último ejercicio por la necesidad de alinear la retribución de los ejecutivos

al complejo contexto económico de las compañías. Tras ella se encuentra la *política de retribución del Consejo* con 7,3 de media, que ha disminuido una posición dado la mayor profundidad con que se abordó este tema en los últimos ejercicios, como consecuencia de los requerimientos de información establecidos por la Ley de Economía Sostenible en materia retributiva para los consejeros<sup>13</sup>.

- La *evaluación del primer ejecutivo/consejero delegado* y la del presidente han visto mejoradas sus valoraciones medias de un 6,2 y un 6 respectivamente en 2012 a un 6,5 y 6,4 en 2013.
- El *nombramiento de consejeros* ha escalado dos posiciones, alcanzando

<sup>13</sup> Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

una valoración media de 6,4, lo que podría responder a una anticipación por parte de las compañías ante una próxima regulación del proceso de nombramiento de administradores<sup>14</sup>.

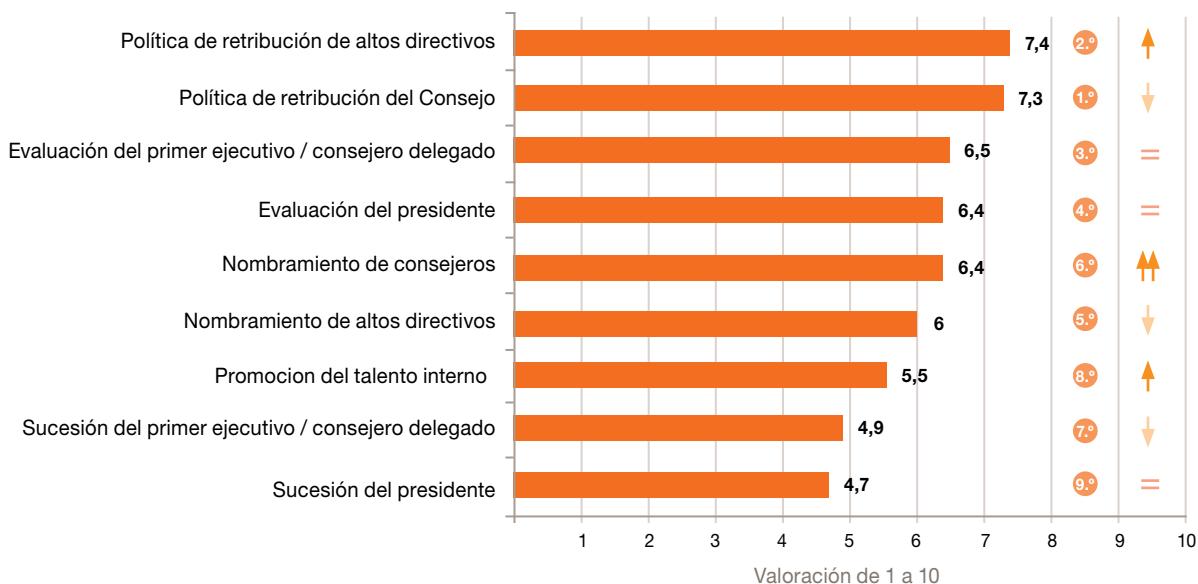
- La *promoción del talento interno* ha ganado peso en la agenda de la CN&R, incrementando considerablemente su valoración, de un 4,8 a un 5,5.
- Un año más las cuestiones ligadas a la sucesión se han mantenido en último lugar. La *sucesión del primer ejecutivo/consejero delegado* se ha mantenido respecto al año pasado en 4,9 y la *sucesión del presidente* ha subido casi un

punto, de 3,8 a 4,7. Probablemente esto se deba a los siguientes factores:

- Históricamente no ha sido un tema tratado en la CN&R.
- No existe una aproximación desde el punto de vista de la gestión de riesgos.
- Se trata de un tema complejo para los consejeros, ya que podría parecer que se cuestiona la actuación del presidente y el máximo ejecutivo.
- En las empresas familiares, la sucesión no es una decisión exclusivamente del Consejo, sino más centrado en el ámbito familiar.

**Gráfico 10**

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



\* La numeración de la derecha corresponde al puesto que dicha respuesta ocupaba en el *ranking* de valoraciones del Informe de PwC 2013 y el número de flechas indica la intensidad de la variación en las posiciones.

<sup>14</sup> Artículo 529 decies del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital:

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

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

Se han vuelto a plantear a los consejeros posibles medidas para fomentar un mayor grado de independencia dentro del Consejo de Administración: (Gráfico 11)

- Al igual que el año pasado, la acción más valorada es la *selección de consejeros con participación de un asesor/órgano externo*, con un 79,5% de contestaciones afirmativas (cifra ligeramente por debajo de la de 2012, 82,5%).
- El 46,2% de consejeros considera que la *reducción del plazo de mandato* fomentaría un mayor grado de independencia en el Consejo de Administración, lo que supone un incremento significativo respecto al porcentaje del año pasado (30%). Este resultado está en línea con el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que propone reducir el mandato máximo de 6 a 4 años en compañías cotizadas.

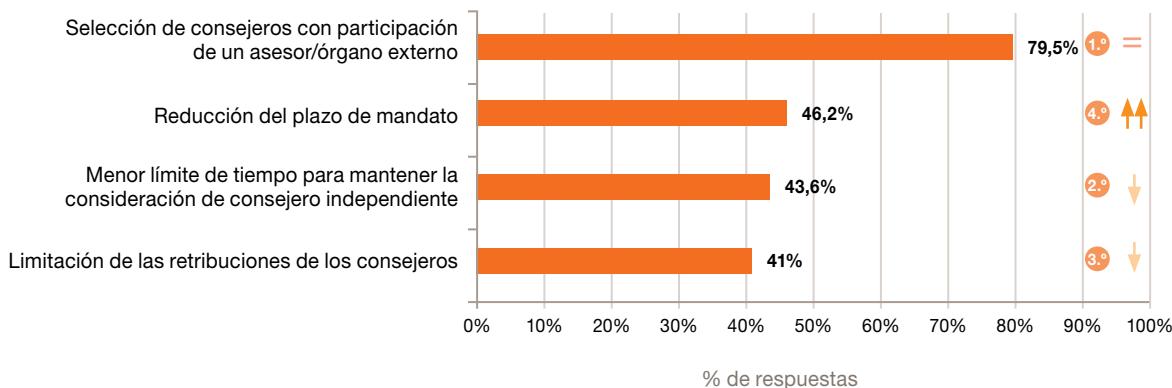
- Si bien la regulación actual establece un plazo máximo de 12 años<sup>15</sup> de mandato para el mantenimiento de la consideración de CI, se observa que aún existe un elevado número de consejeros que considera un *menor límite de tiempo para mantener la consideración de consejero independiente* como una medida adecuada para fomentar la independencia (43,6% de los encuestados, frente al 57,5% del 2012).
- También el 41% de los consejeros cree que la *limitación de las retribuciones de los consejeros* ayudaría a mejorar la independencia de los mismos, frente al 40% de 2012.
- Adicionalmente, un 7,7% de los consejeros ha señalado la necesidad de realizar una evaluación individual de cada consejero, que permita identificar si estos están desarrollando sus funciones de forma eficaz y con la independencia esperada.

**“El prestigio es lo único que salva la independencia de un consejero”.**  
**Consejero Mercado Continuo**

**“La independencia está muy ligada al carácter y a la independencia económica [del consejero]”.**  
**Consejero Mercado Continuo**

**Gráfico 11**

**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.

<sup>15</sup> De acuerdo con la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, no se considerarán consejeros independientes aquellos que hayan permanecido en el cargo durante un periodo continuado superior a 12 años. Aquellos consejeros que a 30 de junio de 2013 estuvieran desempeñando sus funciones como independientes continuarán con tal consideración hasta la finalización del mandato en curso, aun cuando en dicho periodo excedan el plazo de 12 años. Adicionalmente, el proyecto de Ley de Sociedades de Capital también establece dicho límite para la consideración de CI.

## 2.4. Dedicación de los consejeros independientes (CI)

### 2.4.1. Dedicación de los CI en 2013

La dedicación de los consejeros a los diferentes Órganos de Administración constituye un elemento esencial para el desempeño eficaz de sus funciones. Así lo recoge el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) en una de sus recomendaciones<sup>16</sup>. La importancia de la dedicación también ha sido reconocida por la Comisión de Expertos y el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que establecen que:

*Art. 225.2: “Los administradores deberán tener la dedicación adecuada y adoptarán las medidas precisas para la buena dirección y el control de la sociedad”.*

*Art. 529 quindecies 3a: “[La CN&R]... evaluará el tiempo y dedicación precisos para que [los consejeros] puedan desempeñar eficazmente su cometido”.*

Ante este proyecto regulatorio, surge la duda sobre cuál es la dedicación adecuada o precisa. Por este motivo, y como ya se realizó en los **Informes de PwC 2010 y 2011**, este año se ha preguntado a los entrevistados sobre el tiempo medio utilizado por los miembros de los distintos Órganos de Administración.

En base a las respuestas de los consejeros y a la información publicada en los IAGCs de sus compañías, se ha calculado la mediana<sup>17</sup> de la dedicación<sup>18</sup> de los CI a los distintos Órganos de Administración a los que pertenecen por segmento de compañías (GEI, Ibex, no Ibex y total de la muestra), los resultados muestran que: (Gráfico 12)

- Existe una correlación directa entre la dedicación de los consejeros y el tamaño de la compañía. Las GEI dedican de media más del doble de tiempo a estas funciones que las empresas no Ibex en casi todos los Órganos de Administración.
- Atendiendo al total de la muestra, se observa que es el Consejo el Órgano de Administración que más tiempo dedica (60 horas anuales), seguido de la CA (39 horas) y la CN&R (18 horas).
- Es destacable la elevada dedicación de los CI a la Comisión de Riesgos (148 horas para el total de la muestra), si bien solo cinco compañías del Ibex cuentan con dicha comisión. Todas ellas pertenecen al sector financiero, característica que denota la especial relevancia concedida a la gestión de riesgos por parte de los bancos.

Estos resultados respecto a la Comisión de Riesgos se encuentran alineados con los del **Informe ACDS PwC US-2013**. El 44% de los entrevistados estadounidenses establece que se ha incrementado el tiempo dedicado a la gestión de riesgos en los últimos 12 meses, incluso el 60% querría dedicar aún más tiempo a esta función en el próximo año.

- Comparando los datos con los resultados del **Informe de PwC 2010**, se observa que, para el total de la muestra, la mediana de la dedicación para el Consejo ha permanecido sin cambios (60 horas anuales) y ha aumentado la de la CA (de 36 a 39 horas anuales) y la CN&R (de 15 a 18 horas anuales).

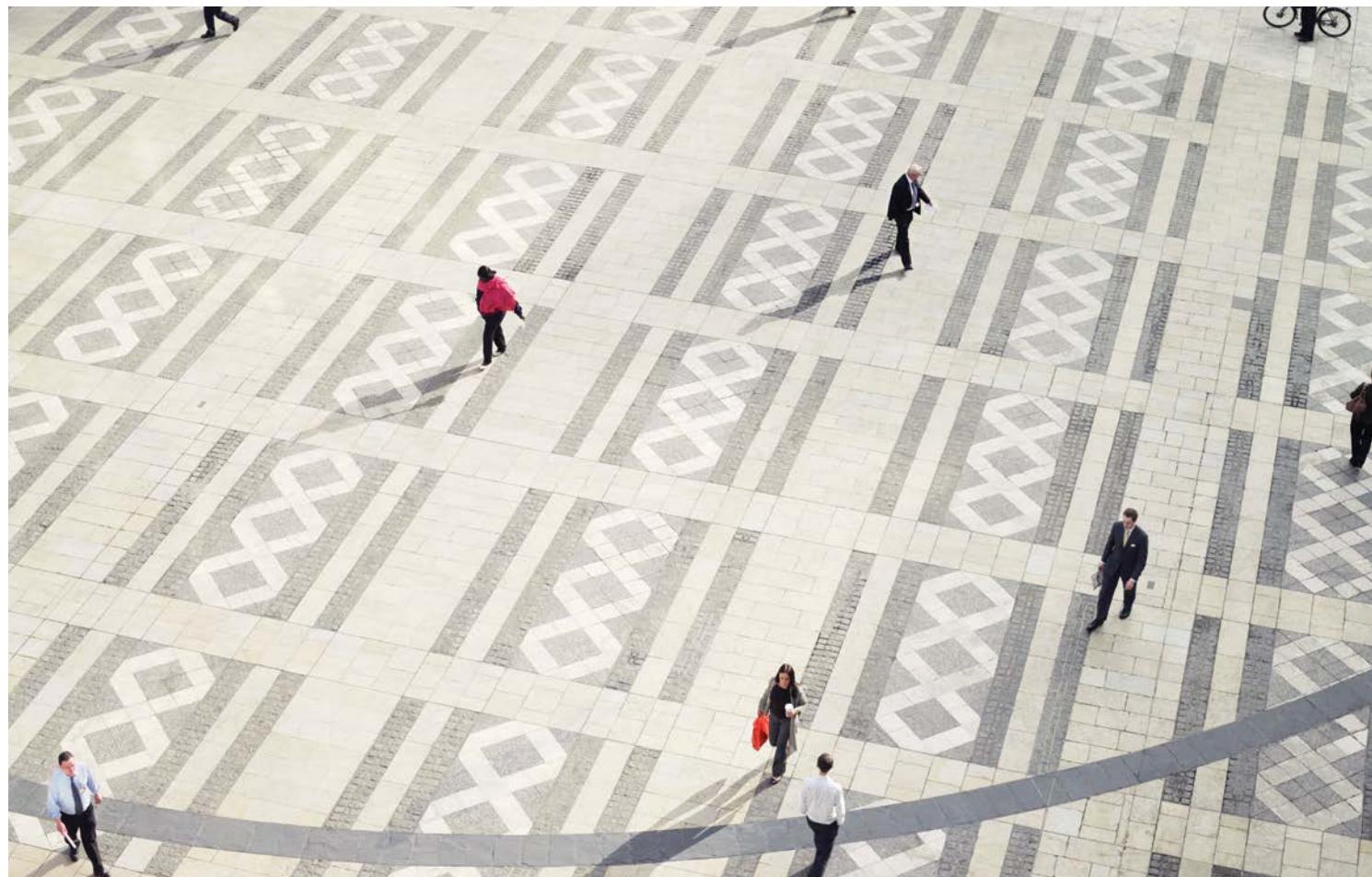
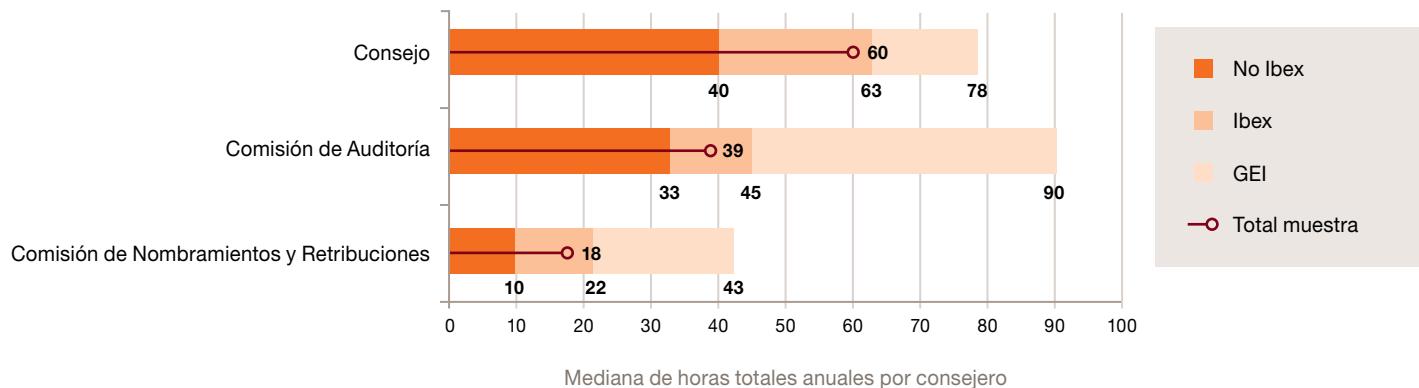
<sup>16</sup> Recomendación 25 del CUBG (2013): “Que las sociedades exijan que los consejeros dediquen a su función el tiempo y esfuerzo necesarios para desempeñarla con eficacia”.

<sup>17</sup> La mediana representa el valor que ocupa la posición central en el conjunto de datos ordenados. Se utiliza la mediana en lugar del promedio con el fin de evitar posibles distorsiones en los datos debido a compañías con una dedicación especialmente baja o elevada.

<sup>18</sup> La dedicación se ha medido en términos de tiempo medio ocupado en la preparación de las reuniones y duración de las mismas.

### Gráfico 12

Mediana de la dedicación (nº de horas/año) de los CI de los principales Órganos de Administración por segmento de compañías



También se ha analizado la dedicación mínima y máxima por Órgano de Administración, teniendo en cuenta la dedicación individualizada de todos los CI de las 40 compañías entrevistadas. De los resultados obtenidos se desprende que (Gráfico 13):

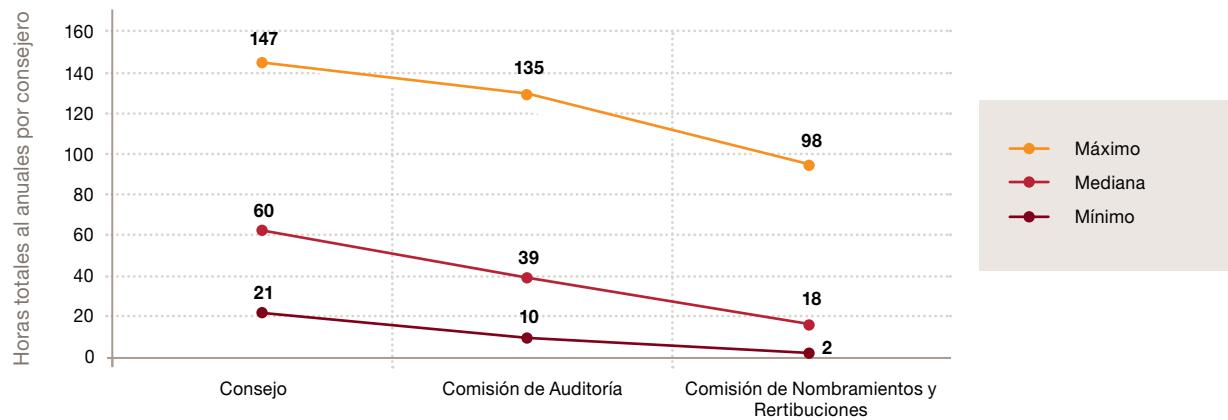
- El órgano que presenta una mayor dedicación en términos de mínimo, mediana y máximo es el Consejo (21, 60 y 147 horas anuales, respectivamente), seguido de la CA (10, 39 y 135 horas anuales, respectivamente) y la CN&R (2, 18 y 98 horas anuales, respectivamente).
- Es destacable que la Comisión Delegada/ Ejecutiva presenta una gran dispersión de la dedicación por compañía. Si se compara la dedicación de esta comisión con los órganos mencionados anteriormente, se trata del Órgano de Administración con la dedicación

mínima más baja (0 horas anuales), puesto que la Comisión Delegada/ Ejecutiva de algunas de las compañías no se ha reunido en 2013. Sin embargo, su dedicación máxima es elevada (261 horas anuales), llegando a doblar la dedicación máxima de la CN&R.

- Asimismo, si se realiza la comparación con la Comisión de Riesgos, se observa que esta presenta la dedicación máxima (388 horas anuales), ya que el número de reuniones en las cinco compañías que cuentan con ella oscila entre 11 y 97 (con mediana de 47).

También, se ha analizado la evolución de la dedicación por parte de los consejeros independientes medios (CIM)<sup>19</sup> durante el periodo 2009-2013, identificando que en todos los segmentos de compañías analizadas, se ha registrado un incremento en la dedicación de entre un 12,8% y un 24,9%. (Tabla 1)

**Gráfico 13**  
**Dedicación total de los CI por Órgano de Administración**



<sup>19</sup> Se denomina CIM al CI cuya dedicación equivale al promedio de la de los CI de una compañía por los distintos cargos que asumen en la misma (Consejo y comisiones).

**Tabla 1****Dedicación anual del CIM (nº de horas/año) por segmento de compañías**

	2009	2013	Var (%)
GEI	216	243	12,8%
Ibex	130	148	14,3%
Ibex sin GEI	104	118	14%
No Ibex	62	77	24,9%
<b>Total muestra</b>	<b>122</b>	<b>139</b>	<b>13,4%</b>

Por otro lado, se ha analizado la dedicación total del CI por su pertenencia a los distintos Órganos de Administración<sup>20</sup>: (Tabla 2)

- Se observa que, en general, las compañías con mayor capitalización demandan bastante más tiempo a sus CI que el resto de compañías de la muestra, probablemente como consecuencia de la mayor concienciación e importancia otorgada al Gobierno Corporativo en sus actividades corporativas. Así, la mediana de la dedicación pasa de 62 horas anuales en las no Ibex, a 112 en las Ibex y a 181 horas en las GEI.
- Los rangos entre la dedicación mínima y máxima presentan también una diferencia relevante entre las no Ibex (21-191 horas anuales) y las GEI (54-818 horas anuales).
- En relación con años anteriores, se observa una mayor dedicación por parte de los CI de las compañías, manteniéndose la dedicación mínima en 21 horas/año, pero aumentando el promedio a 139 horas/año (frente a las 122 horas/año del **Informe de PwC 2010**). La mediana también aumenta de 90 horas/año en 2009 (**Informe de PwC 2010**) a 109 horas/año y la dedicación máxima pasa de 414 horas/año a 818. Los aumentos que se observan en términos generales en la dedicación media de los consejeros, en todos los segmentos de compañía, durante los últimos años, pone en evidencia la mayor concienciación, compromiso y responsabilidades asumidos por los consejeros en los últimos años.

En el Anexo I se incluyen los cuadros resumen con la dedicación de los CI por Órgano de Administración y segmento de compañías (GEI, Ibex, Ibex sin GEI, no Ibex y total de la muestra).

**Tabla 2****Dedicación anual del CI (nº de horas/año) por segmento de compañías**

	Mínimo	Mediana	Promedio	Máximo
GEI	54	181	243	818
Ibex	28	112	148	818
Ibex sin GEI*	28	101	118	344
No Ibex	21	62	77	191
<b>Total muestra</b>	<b>21</b>	<b>109</b>	<b>139</b>	<b>818</b>

\* Se ha eliminado del cálculo a las GEI para obtener un dato más representativo del comportamiento del resto de compañías del Ibex, en relación con la dedicación de sus consejeros.

<sup>20</sup> Estos datos han sido calculados considerando la participación total de los CI en los diferentes Órganos de Administración de una compañía, el número de reuniones celebradas en cada órgano y el tiempo de preparación y duración de las mismas.

#### 2.4.2. Aspectos que requerirán mayor dedicación por parte del Consejo en 2014

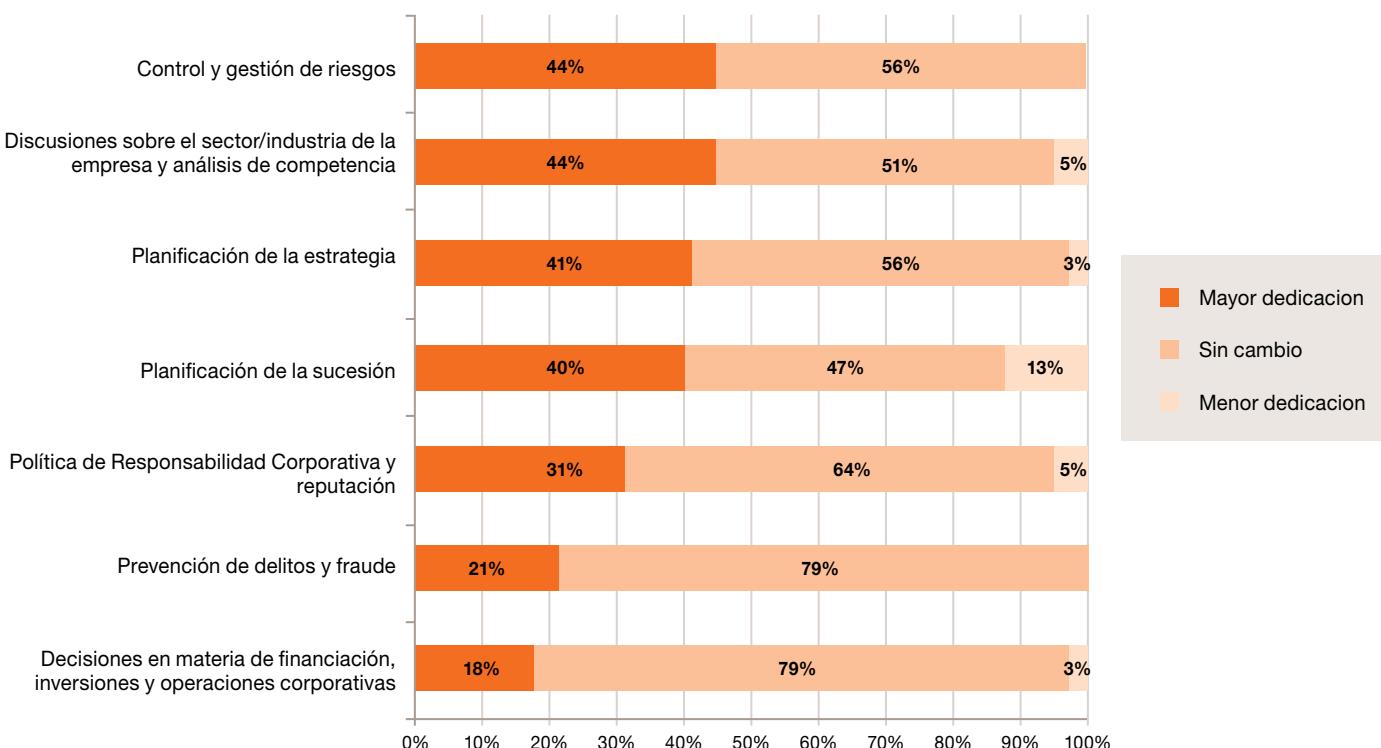
Un año más, se ha preguntado sobre el nivel de dedicación esperado<sup>21</sup> para el 2014, en determinados asuntos competencia del Consejo.

La mayoría de los encuestados continúa respondiendo que desearía una dedicación similar (“sin cambio”) en el futuro en todas las cuestiones planteadas, destacando: (Gráfico 14)

- Las decisiones en materia de financiación, inversiones y operaciones corporativas y la prevención de delitos y fraude que, en opinión de los consejeros, han alcanzado niveles de dedicación muy aceptables, afirmando un 79% que la dedicación en 2014 a estos asuntos deberá ser similar a la del año anterior.
- Un 13% de los consejeros opina que la planificación de la sucesión requerirá menor dedicación en 2014, posiblemente porque han realizado cambios en la cúpula recientemente.

Gráfico 14

#### Aspectos que requerirán mayor dedicación en 2014 por parte del Consejo



<sup>21</sup> Las opciones de respuesta a dicha pregunta fueron: i) Mayor dedicación que en 2013, ii) Dedicación similar a 2013; iii) Menor dedicación que en 2013.

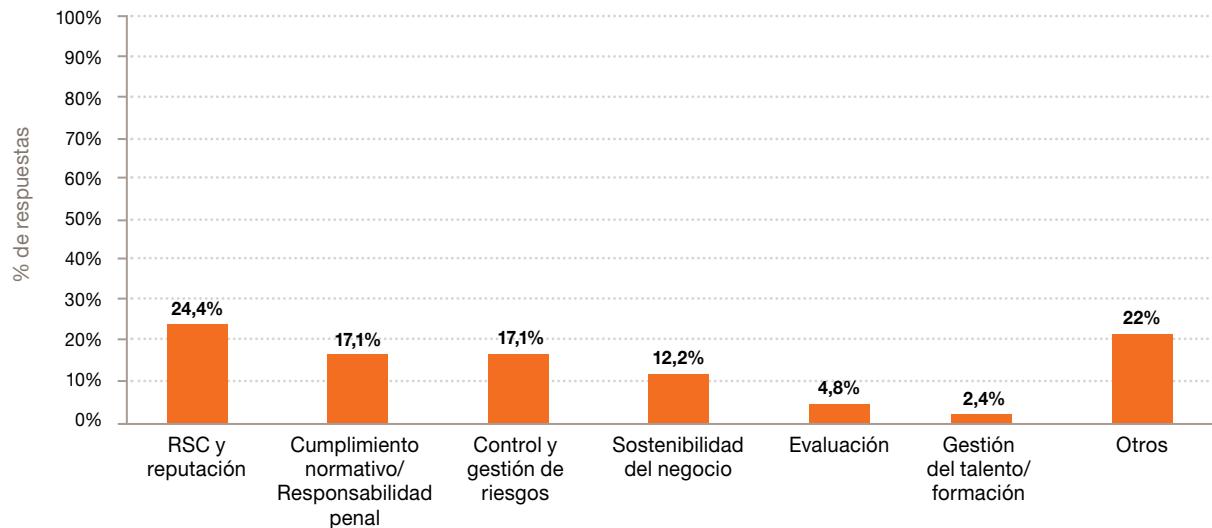
Estos resultados contrastan con los obtenidos en el **Informe ACDS PwC US-2013**, donde los consejeros desean incrementar la dedicación del Consejo a temas como la planificación estratégica. Si bien este aspecto aparece también como relevante en España (el 40% de los consejeros desearía una mayor dedicación), un porcentaje bastante más elevado de consejeros en EE.UU. (79%) afirma que le gustaría una mayor dedicación a esta función el próximo ejercicio. Además, el 66% de los consejeros americanos dedicaría más tiempo a la planificación de la sucesión del presidente y/o primer ejecutivo y el 61% a los riesgos provenientes de las Tecnologías de la Información (TI).

Adicionalmente, se ha planteado una pregunta abierta sobre las áreas en las que consideran que será necesaria una mayor involucración del Consejo en un futuro próximo. Los aspectos más señalados han sido: ([Gráfico 15](#))

- La *Responsabilidad Social Corporativa y reputación* (24,4%). Al igual que en el **Informe de PwC 2013**, este ha sido el ámbito más mencionado por los consejeros.
- El *cumplimiento normativo/ responsabilidad penal* (17,1% de las respuestas). Es de destacar que estos temas no fueron temas mencionados por los consejeros el año anterior, lo que pone de manifiesto la creciente preocupación/focalización en materia regulatoria.
- El *control y gestión de riesgos* (17,1%), poniendo de manifiesto una vez más la creciente preocupación/ focalización en materia de cumplimiento normativo, reputación y gestión de riesgos.

Asimismo, cabe destacar el ligero incremento de protagonismo del proceso de *evaluación* (4,8%), que hasta el año pasado no aparecía como prioritario en las agendas del Consejo.

**Gráfico 15**  
**Ámbitos de mayor involucración por parte del Consejo en el futuro**



### 3. Junta General de Accionistas (JGA)



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

Las JGAs son el órgano soberano de las compañías, de representación de los accionistas y de protección de sus intereses. La Comisión Europea estableció en su plan de acción para 2013 en materia de Gobierno Corporativo, diversas medidas para fomentar la mayor participación de los accionistas en las JGAs. A nivel nacional, tanto la Comisión de Expertos como el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital se han manifestado a favor de la regulación de diversos aspectos relativos al funcionamiento/desarrollo de las JGAs en las sociedades cotizadas, proponiendo medidas encaminadas a:

- Ampliar competencias en las JGAs, entre ellas, la aprobación de la política de remuneraciones como punto separado del orden del día al menos cada tres años, y la adquisición o enajenación de activos operativos esenciales de la compañía.
- Reforzar los derechos de los accionistas minoritarios, reduciendo el umbral que permite el ejercicio de los derechos de minoría del 5% al 3% del capital social y estableciendo el límite mínimo necesario para asistir a la JGA a mil acciones.
- Asegurar la transparencia en la información que reciben los

accionistas, mediante la preparación y divulgación de información, de manera previa a la JGA, para los distintos puntos del orden del día.

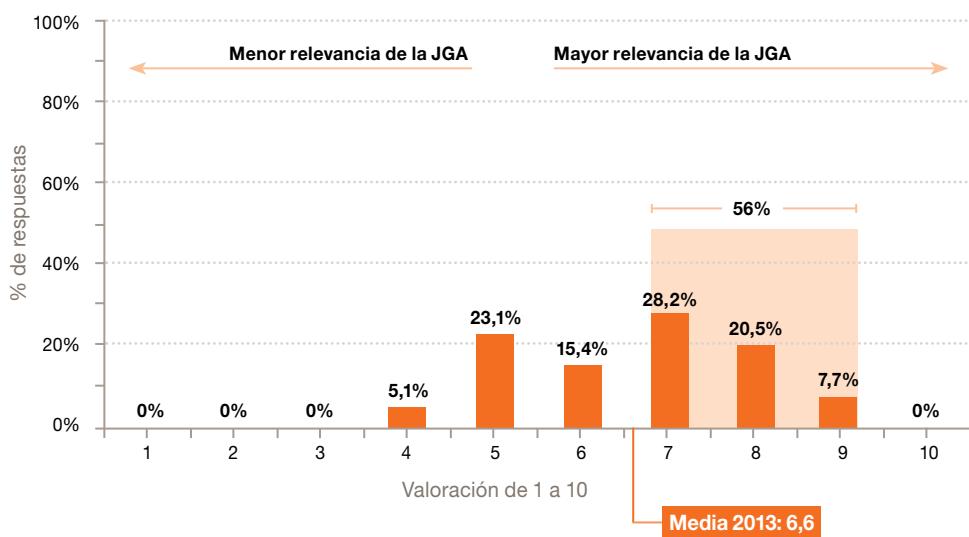
- Utilizar el criterio de mayoría relativa para la adopción de acuerdos.

Para la elaboración del presente **Informe** se ha solicitado a los consejeros su opinión respecto a la importancia de la JGA en un futuro próximo (tres años), planteando una escala de valoración del 1 al 10 (1 menor

relevancia de la JGA – 10 mayor relevancia de la JGA).

Las puntuaciones de los consejeros ponen de manifiesto la relevancia concedida a la JGA como aspecto clave en el desarrollo del Gobierno Corporativo de sus compañías, con un 56,4% de las valoraciones situadas entre 7 y 9 y una valoración media de 6,6. Analizando los resultados por compañías del Ibex y GEI, estas se muestran ligeramente más críticas en este aspecto. (Gráfico 16)

**Gráfico 16**  
**Relevancia de la JGA en el Gobierno Corporativo de las compañías**



**“Hemos mejorado el compromiso con inversores, analistas y proxys, así como el procedimiento para la reelección de consejeros”.**

**Consejero Ibex**

**“Se ha incrementado la relación con los inversores institucionales antes de la Junta General de Accionistas para prepararla”.**

**Consejero Ibex**

### **3.2. Actuaciones realizadas por las compañías como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA del primer semestre de 2013**

El 56,4% de las compañías encuestadas no ha realizado ninguna actuación, a pesar de que en más de la mitad de estos casos (59%), en la JGA las votaciones mostraban resultados “no a favor”<sup>22</sup> superiores al 5% en alguno de los ámbitos considerados críticos para el sistema de Gobierno Corporativo, como son: el voto consultivo sobre el IAR, los acuerdos relacionados con la retribución y el nombramiento o reelección de consejeros. Es destacable que en la mayoría de los casos en los que hay un elevado voto no favorable respecto al IAR, también lo hay en las votaciones de nombramiento o reelección de consejeros, penalizando así de manera general la gestión del Consejo en materia de Gobierno Corporativo. A continuación se desglosan los resultados obtenidos en relación con las acciones realizadas por las compañías, que han sido orientadas a: (Gráfico 17)

- *Incremento del nivel de transparencia en la divulgación de la información sobre la política retributiva* (25,6% de las compañías encuestadas).
- *Incremento del compromiso y la interacción con inversores, analistas y proxy advisors* (17,9%): la comunicación con los principales grupos de interés se presenta como una de las principales herramientas para conseguir un mayor apoyo en las JGA.
- *Mejorar el proceso de nombramiento/reelección de consejeros* (7,7%): es previsible que el número de actuaciones en este ámbito se incremente en un futuro próximo debido a las nuevas competencias asignadas a la CN&R por la Comisión

de Expertos y el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que establecen lo siguiente:

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

El **Informe ACDS PwC US-2013** muestra que los consejeros atribuyen cada vez una mayor relevancia a contar con perfiles adecuados dentro del Consejo de Administración y sus comisiones y son cada vez más críticos respecto a la idoneidad de los miembros de su propio Consejo (un 35% de los encuestados ha afirmado que algún miembro de su Consejo debería ser reemplazado, frente a un 31% en 2012).

Por otro lado, el **Informe Investor Survey PwC US-2013**, publicado a raíz de las entrevistas realizadas a diversos inversores institucionales que mantienen posiciones en compañías cotizadas en EE.UU., recoge los factores

<sup>22</sup> Los votos no a favor incluyen votos en contra, abstenciones y votos en blanco.

que impulsan el voto negativo por parte de estos accionistas en el nombramiento o reelección de los consejeros:

- Falta de alineación entre el desempeño del consejero y las expectativas sobre el mismo (95%).
- Ausencia repetitiva en las reuniones del Consejo (94%).
- Falta de conocimiento/experiencia necesaria para asumir el cargo (77%).
- Dudosa independencia de los consejeros (75%).
- Otras acciones realizadas para contrarrestar los porcentajes de voto no favorable obtenidos en la JGA de 2013 (10,3%) han sido:
  - Asesoramiento por parte de consultores externos en materia de remuneraciones.
  - Establecimiento de mecanismos que permitan un mayor control sobre la delegación de voto en la JGA.

- Incremento de la participación de accionistas minoritarios en la JGA.

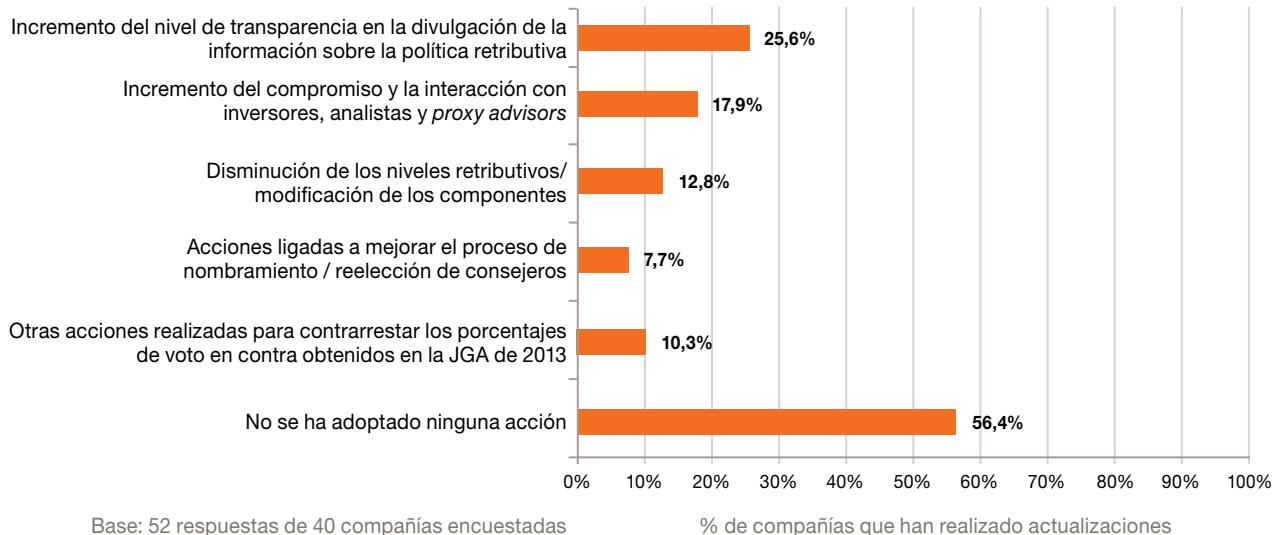
Al respecto, el **Informe ACDS PwC US-2013** muestra que los Consejos de Administración están tomando medidas en función del resultado obtenido en la última JGA con respecto al voto consultivo sobre la remuneración de los consejeros ejecutivos. Entre estas medidas se encuentran:

- Mejora en el grado de divulgación en materia retributiva (47%).
- Rediseño del plan de compensación, orientándolo más al desempeño (36%).
- Contratación de consultores expertos en retribuciones (27%).
- Incremento del nivel de comunicación con *proxy advisors* (27%).

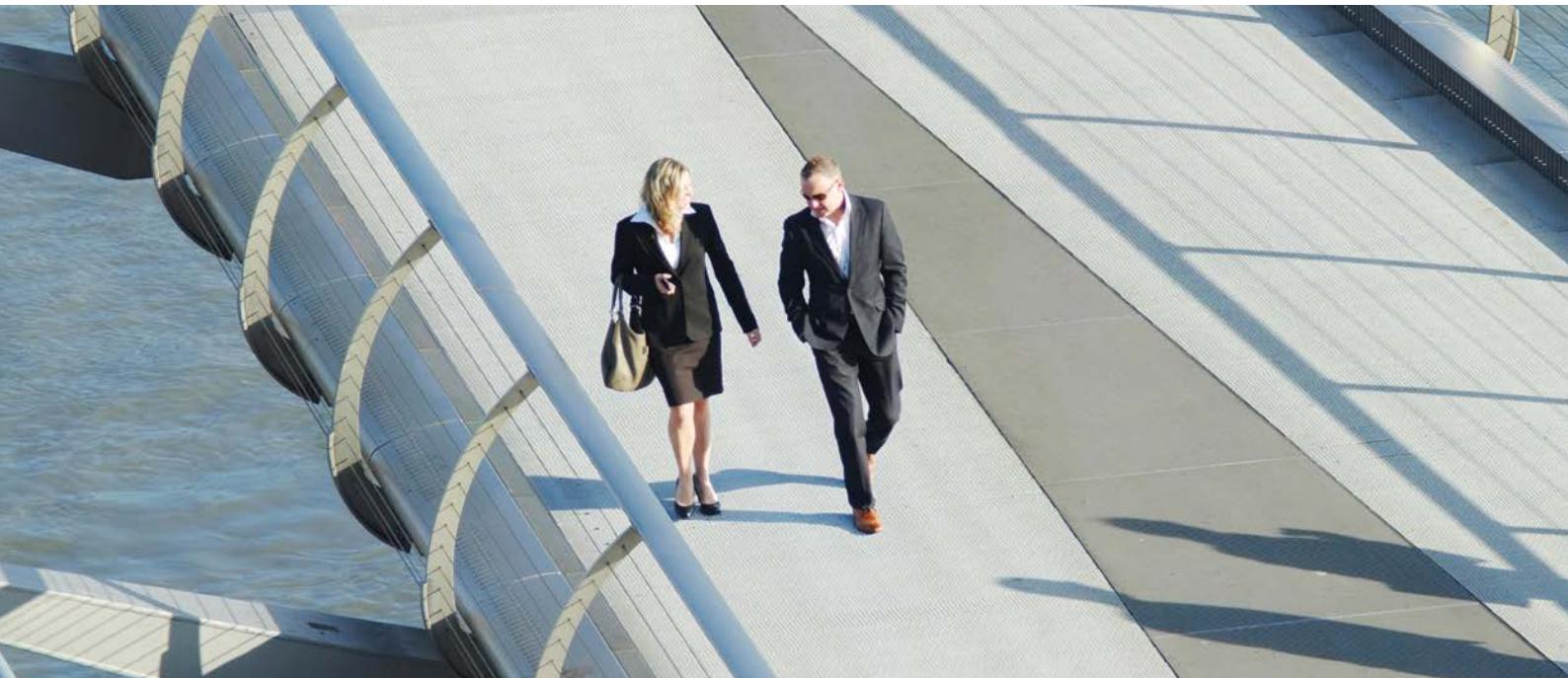
Adicionalmente, el **Informe ACDS PwC US-2013** muestra que un 3% de los Consejos de Administración redujo los niveles retributivos con respecto al ejercicio anterior (en España el 16%).

**Gráfico 17**

**Actuaciones realizadas por las compañías como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA de 2013**



## 4. Remuneración de los consejeros



### 4.1. Situación actual de los sistemas retributivos de los consejeros

Durante los últimos años, la retribución de los consejeros, especialmente de los ejecutivos, ha sido objeto de debate por parte de la opinión pública. Unido a este mayor escrutinio por parte de los distintos grupos de interés, se ha observado una intensa actividad por parte de los organismos supervisores/ reguladores, que se han esforzado por fomentar la transparencia en materia retributiva en el último año. Así, en junio de 2013 la CNMV publicaba la Circular 4/2013 (derivada de la orden ECC/461/2013<sup>23</sup>), que establece el modelo de IAR que deben publicar las sociedades cotizadas y que ha sido de

aplicación por las compañías cotizadas a partir del 1 de enero de 2014.

Destacan además las propuestas realizadas por la Comisión de Expertos y el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que incluyen medidas tales como:

- Exigencia del pago de una retribución a los consejeros de las sociedades cotizadas, salvo disposición contraria en los Estatutos Sociales.
- Sometimiento, al menos cada tres años, a voto vinculante<sup>24</sup> de la JGA la política

<sup>23</sup> Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, 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. Esta Orden establece la obligación de publicar el IAR a las sociedades cotizadas.

<sup>24</sup> En la actualidad únicamente tres compañías cuentan con voto vinculante.

de remuneraciones de los consejeros; y sometimiento, con carácter anual, a voto consultivo de la JGA como punto separado del orden del día el IAR. En caso de que este último resulte rechazado, se deberá votar de nuevo la política retributiva en la próxima JGA, aunque no haya transcurrido el plazo estipulado de tres años.

- Inclusión de los siguientes aspectos de la retribución de los consejeros ejecutivos en la política de remuneraciones:

- La cuantía de la retribución fija anual y su variación en el periodo al que se refiera la política.
- Los distintos parámetros para la fijación de los componentes variables.
- Los términos y condiciones principales de sus contratos

(duración, indemnizaciones por cese anticipado o terminación de la relación contractual, pactos de exclusividad, no concurrencia post-contractual y permanencia o fidelización).

Asimismo, del análisis de la información relativa a los resultados en JGA del 2013, se observa que, en un 54% de las compañías, los puntos del día relacionados con aspectos retributivos obtuvieron un porcentaje de voto no favorable por encima del 5%.

Por otro lado, cabe resaltar que, de las entrevistas realizadas a los consejeros se desprende una creciente preocupación sobre la materia retributiva. Así, el 44% de los encuestados estima necesario limitar la remuneración de los consejeros externos para fomentar un mayor grado de independencia del Consejo de Administración.

## 4.2. Remuneración de los consejeros independientes (CI)

Con el fin de valorar la situación actual de las sociedades cotizadas españolas, se han analizado un año más los sistemas retributivos de los consejeros externos de las 50 compañías seleccionadas para el **Informe**, a través de la información contenida en sus IARs e IAGCs del ejercicio 2013. Los datos que a continuación se presentan han sido calculados para los CI<sup>25</sup>, dado que se pretende analizar su retribución por sus labores de consejero únicamente. Se han seguido las

siguientes hipótesis de trabajo para el cálculo de los datos:

- Los CI con cargo vigente a 31 de diciembre de 2013 han ejercido sus funciones durante todo el ejercicio 2013.
- Los CI han asistido a todas las reuniones celebradas por el Consejo y por las distintas comisiones a las que pertenecían en 2013.

<sup>25</sup> 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.

De este modo se concluye que:

- La mayoría de las compañías ha optado por mantener sus niveles retributivos respecto al ejercicio anterior (70% de las compañías).
- Un 16% de las compañías se ha inclinado por modificar a la baja su retribución, reduciendo en general entre un 10% y un 15% o disminuyendo alguno de los componentes retributivos individuales.
- Un 14% de las compañías ha aumentado su política retributiva respecto al 2012, a través de incrementos en la retribución fija, en las dietas por reunión, en la entrega de acciones (debido a un mayor reparto de beneficios) o en la retribución específica por pertenencia a alguno de los Órganos de Administración.

Los Gráficos 18, 19, 20 y 21 de los siguientes apartados (4.2.1, 4.2.3 y 4.2.4) permiten conocer respectivamente:

- Las remuneraciones mínimas, medianas y máximas de los CI de cada compañía, ordenando las empresas según su capitalización bursátil a 1 de abril de 2014. (Gráfico 18)
- La remuneración total de los CIM<sup>26</sup> de cada compañía, incluyendo su

retribución por participar en comisiones, *versus* la remuneración del CI por su sola pertenencia al Consejo. (Gráfico 19)

- La remuneración de los presidentes de la CA y CN&R versus la de los vocales de dichas comisiones: CA (Gráfico 20) y CN&R (Gráfico 21).

#### 4.2.1. Remuneración total del consejero independiente medio (CIM)

Tras dos años consecutivos de descenso, con disminuciones de 1,2% y 2% en 2011 y 2012 respectivamente, la retribución del CIM para el total de la muestra ha ascendido un 1,6% en el último año, situándose en 132.730€ en 2013. Este ligero incremento se debe, fundamentalmente, al aumento en el número de reuniones, al incremento de la política retributiva de algunas compañías y a la pertenencia a un mayor número de comisiones por parte de algunos consejeros.

En la Tabla 3 se observa la correlación directa entre la retribución de los CIM y el tamaño de las compañías, siendo considerablemente más elevada para las GEI (312.247€ anual en 2013). La consolidación de un mayor número de responsabilidades por parte de los consejeros ante las reformas regulatorias, aunado a la pertenencia a

un mayor número de comisiones por parte de algunos consejeros y a un mayor número de reuniones de los distintos Órganos de Administración son algunas de las causas que motivan esta mayor retribución. Si bien la retribución del CIM ha aumentado en todos los segmentos de compañías (GEI, Ibex, no Ibex y total muestra) en el último ejercicio, las compañías no Ibex son las que han experimentado un mayor incremento (6%), debido al cambio de componentes de la muestra respecto a 2012.

El gráfico a continuación muestra las remuneraciones mínimas, medianas y máximas (incluyendo Consejo y comisiones) de los CI de cada compañía. Los datos se presentan segmentados por grandes bloques de capitalización, con el fin de valorar la relación existente entre el tamaño de las empresas (según su capitalización bursátil a 1 de abril de 2014) y las remuneraciones percibidas por sus consejeros (Gráfico 18). En el Anexo II se ha realizado también la segmentación por sector de actividad<sup>27</sup>.

Como se puede observar, son las empresas con una capitalización bursátil mayor a 15.000 millones de euros las que muestran una mayor dispersión entre las remuneraciones mínima, mediana y máxima y, más concretamente, las GEI.

Tabla 3

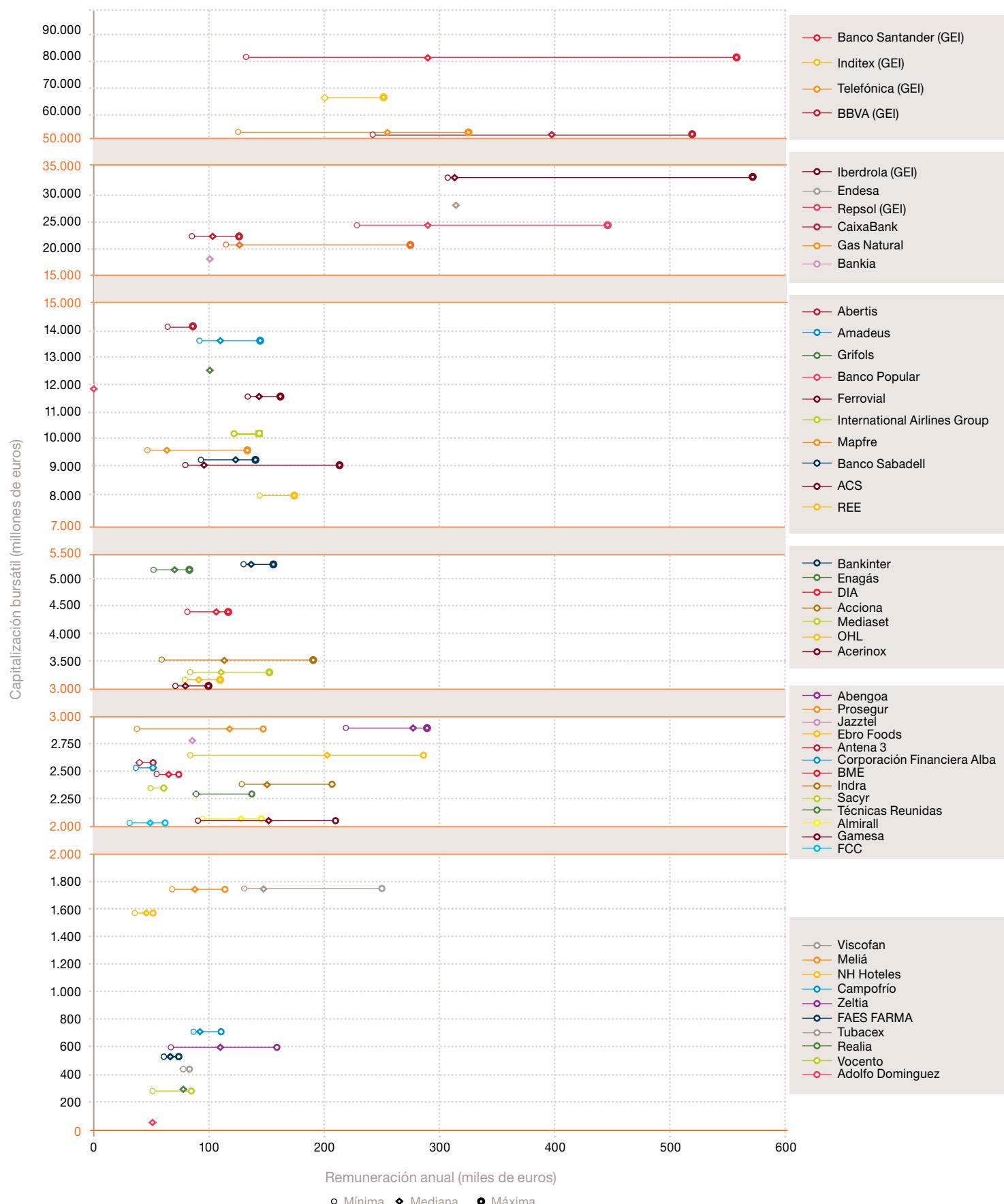
	Media de retribución anual del CIM de las 50 empresas analizadas (€)			
	GEI	Ibex	No Ibex	Total
2013	312.247	146.445	103.585	132.730
2012	305.412	146.050	97.691	130.575
2009	298.032	147.485	82.948	126.833

**“La remuneración no debe ser incentivo para ser un consejero independiente”.**

Consejero Ibex

<sup>26</sup> Se denomina CIM al CI cuya retribución equivale al promedio de lo que perciben todos los CI de una compañía por los distintos cargos que asumen en la misma (Consejo y comisiones).

<sup>27</sup> Sectores de actividad definidos por la Bolsa de Madrid.

**Gráfico 18****Remuneración consejero independiente: mínima, mediana y máxima (50 empresas)**

#### 4.2.2. Remuneración de las comisiones

Se ha realizado también un análisis sobre la remuneración anual media de los CI por su pertenencia al Consejo y a las principales comisiones. Para el análisis se han tomado en consideración la Comisión Delegada/ Ejecutiva, la CA y la CN&R, por ser las comisiones más habituales en las compañías cotizadas.

Se observa que las comisiones se retribuyen de manera diferente en las compañías analizadas, obedeciendo, por lo general, a tres factores:

- i) El modelo de gobierno establecido en cada compañía.
- ii) El grado de responsabilidad otorgado a cada comisión.
- iii) El nivel de dedicación exigida a cada una de las comisiones.

La mayor retribución del consejero proviene de su pertenencia al Consejo (88.487€ anuales). Le sigue en nivel de retribución la pertenencia a la Comisión

Delegada/ Ejecutiva (51.916€ anuales), la CA (25.259€ anuales) y, por último, la CN&R (20.926€ anuales). Así, si se toma como base la retribución media del vocal del Consejo, se observa que la remuneración de la Comisión Delegada/ Ejecutiva, de la CA y de la CN&R son el 59%, 29% y 24% respectivamente de aquella (la del Consejo). (Tabla 4)

En 2013 se ha invertido la situación del ejercicio anterior respecto a las comisiones. Si bien en el ejercicio 2012 se produjo un descenso en la retribución media de los consejeros por su pertenencia a la CA y la CN&R y se incrementó para la Comisión Delegada/ Ejecutiva; en 2013 las compañías han aumentado la retribución media por la participación de los CI en la CA (+1,5%) y en la CN&R (+11,7%), y, por el contrario, han disminuido la retribución por pertenencia a la Comisión Delegada (-6,2%). La retribución del Consejo, al igual que el ejercicio anterior, ha continuado descendiendo (-2,6%).

Tabla 4

Órgano	Comparativa de retribuciones medias para CI					
	Media de retribución anual en euros (vocal)					
	2013		2012		2009	
Consejo	88.487 €	100%	90.835 €	100%	87.055 €	100%
C. Delegada/Ejecutiva*	51.916 €	59%	55.370 €	61%	46.795 €	54%
C. Auditoría	25.259 €	29%	24.883 €	27%	26.446 €	30%
C. N&R	20.926 €	24%	18.726 €	21%	21.449 €	25%

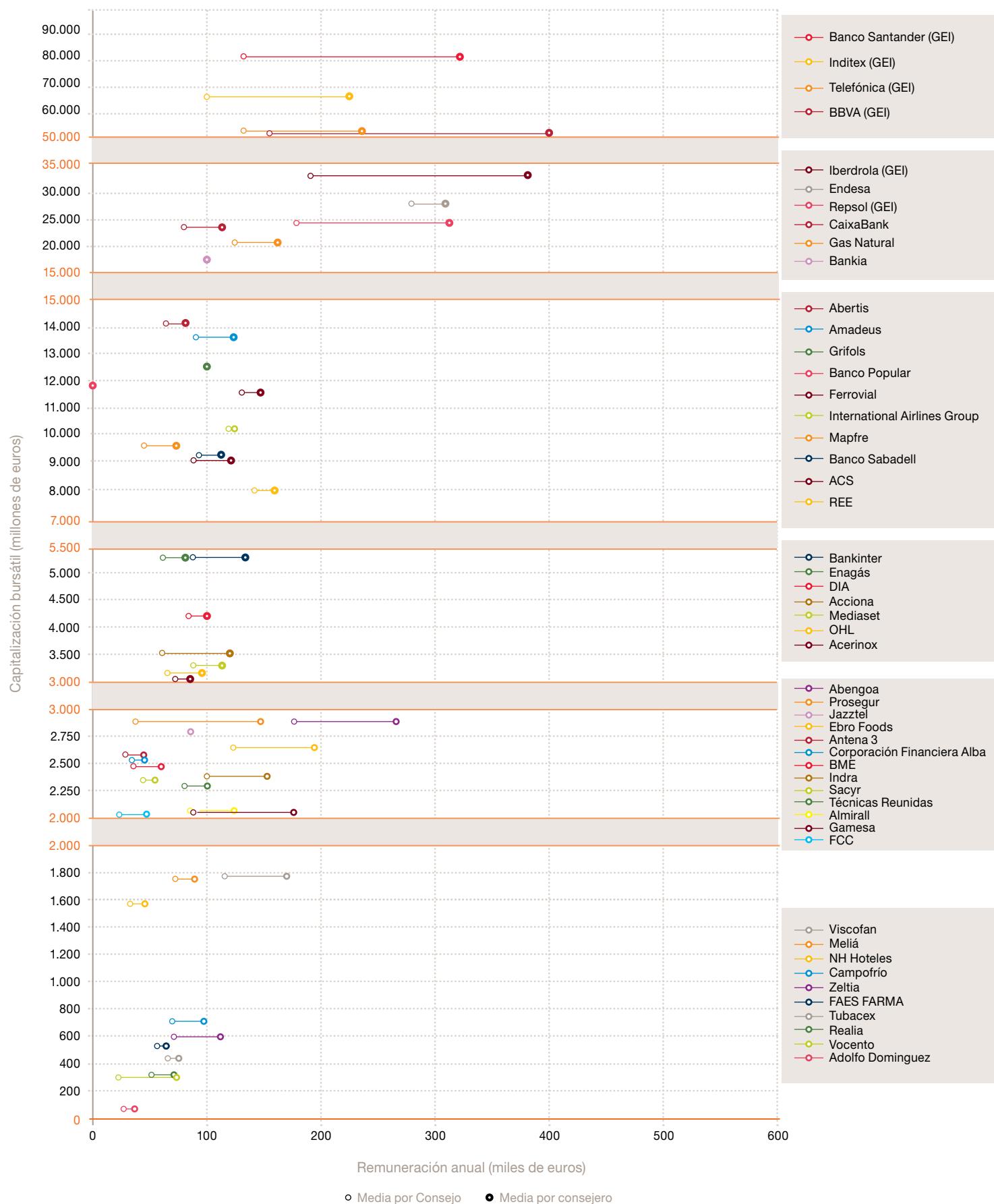
\*El cálculo se ha realizado sobre las 32 empresas que cuentan con esta comisión.

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

El gráfico a continuación muestra la comparación de la remuneración total de los CIM de cada compañía, incluyendo su retribución por participar en las distintas comisiones existentes,

con la remuneración de los CI únicamente por su pertenencia al Consejo. (Gráfico 19)

Al igual que en ejercicios anteriores, destaca el hecho de que las GEI son las compañías que más retribuyen (en porcentaje y en términos absolutos) a sus consejeros por su pertenencia a las comisiones.

**Gráfico 19****Remuneración total de los CIM versus remuneración del CI solo por su pertenencia al Consejo**

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

Se ha realizado la comparación entre la retribución de los presidentes de la CA y de la CN&R con la de los vocales de las mismas con el objetivo de identificar las empresas que retribuyen de manera adicional la mayor dedicación del presidente de las comisiones frente a sus vocales. Se observa que en ambos casos cinco compañías no retribuyen a sus comisiones y, de las empresas restantes, un 56% retribuye al presidente por encima del vocal, frente a un 48% y 47% del año anterior en la CA y la CN&R respectivamente. (Gráfico 20)

El ratio medio de la remuneración del presidente de la CA respecto a la del vocal<sup>28</sup> (excluyendo a las cinco compañías que no retribuyen a sus comisiones) ha sido el mismo que en 2012 para todos los segmentos de compañías (GEI, Ibex, no Ibex y total muestra). Es destacable que este ratio aumenta según se incrementa la capitalización de las compañías, situándose en 1,8 para las GEI, 1,6 para las Ibex y 1,3 para las no Ibex, lo que refleja las mayores responsabilidades otorgadas, en el caso de las grandes empresas, a los presidentes de las CA. (Tabla 5)

Gráfico 20

Ratio de la retribución del presidente CA versus la del vocal CA\*

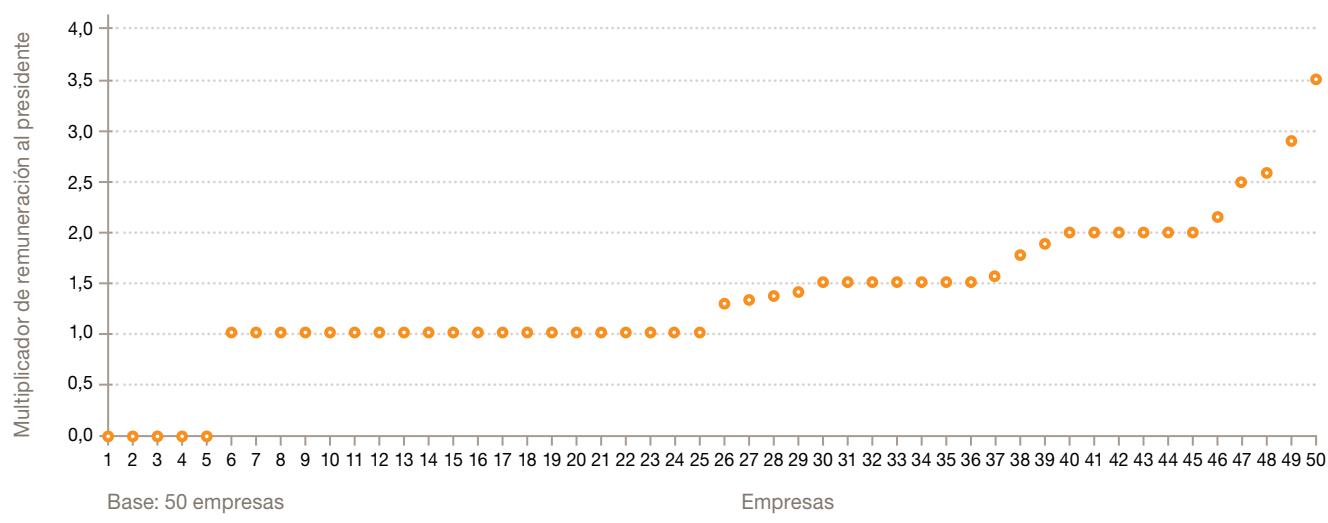


Tabla 5

	Retribución presidente versus vocal			
	GEI	Ibex	No Ibex	Total
2013	1,8	1,6	1,3	1,5
2012	1,8	1,6	1,3	1,5
2009	1,9	1,6	1,2	1,4

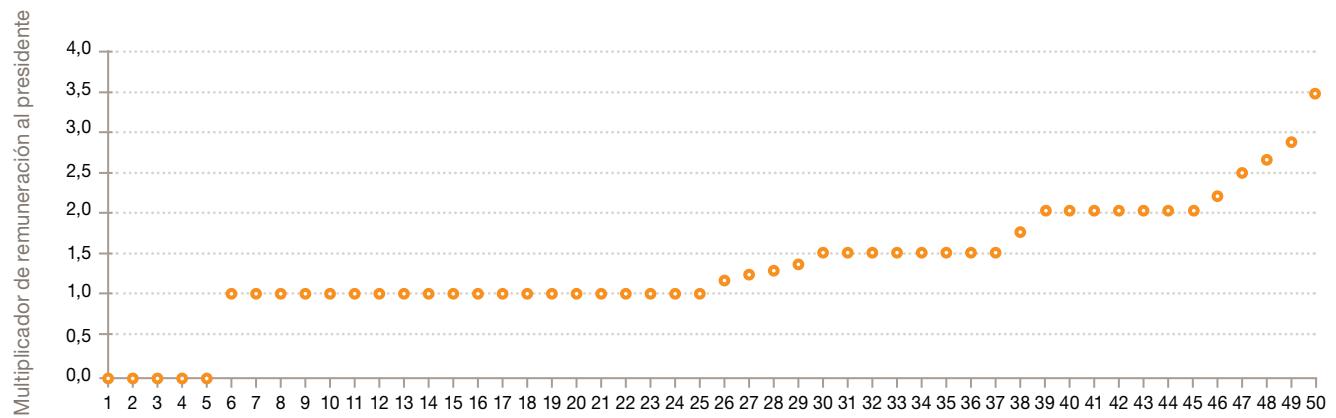
<sup>28</sup> Ratio: resultado del cociente de la retribución del presidente de una comisión entre la del vocal de dicha comisión.

En el caso de la CN&R, dejando fuera las cinco empresas que no retribuyen a sus comisiones, el ratio de la remuneración del presidente con respecto al vocal de dicha comisión también se mantiene

para todos los segmentos de compañías excepto las no Ibex, que aumentan ligeramente, de 1,2 en 2012 a 1,3 en 2013. (Gráfico 21 y Tabla 6)

**Gráfico 21**

**Ratio de la retribución del presidente CN&R versus la del vocal CN&R\***



Base: 50 empresas

Empresas

\* Las compañías que no retribuyen a los consejeros por pertenecer a la CN&R son: Banco Popular, Bankia, Grifols, International Airlines Group (solo retribuye al presidente de la comisión) y Jazztel.

**Tabla 6**

Ratio de retribución presidente versus vocal				
	GEI	Ibex	No Ibex	Total
2013	1,8	1,6	1,3	1,5
2012	1,8	1,6	1,2	1,5
2009	1,8	1,5	1,3	1,6

#### 4.2.5. Componentes de la remuneración

Se ha analizado la información sobre la existencia de una limitación a la remuneración de los consejeros en los IAGCs y en los Estatutos Sociales de las 50 compañías objeto de estudio.

En la [Tabla 7](#) se observa que un 86% de las compañías cuenta con dicho límite, disminuyendo muy levemente respecto a 2012 (88%), debido a los cambios en la composición de la muestra. En el Anexo III se puede ver el desglose por compañía.

Asimismo, para dicha muestra se ha analizado si el límite se establece como un porcentaje sobre los beneficios del

ejercicio o como una cantidad fija, llegando a las siguientes conclusiones:

- Continúa la tendencia hacia la limitación de la retribución en valores absolutos, pasando la proporción de compañías con dicho límite de un 38% en 2012 a un 46% en 2013. La cuantía de la limitación en estas compañías se ha situado entre 614.000€ y 6.000.000€.
- Por el contrario, la limitación de la retribución como porcentaje sobre los beneficios del año, ha disminuido un año más, pasando de un 52% de las empresas de la muestra en 2012 a un 40% en 2013.

**Tabla 7**

Límite a la remuneración del Consejo	GEI	Ibex	No Ibex	Total
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución*	84%	85%	88%	86%
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución con "% sobre beneficios del año"	17%	38%	44%	40%
Porcentaje de empresas que establecen un máximo de retribución con "valor absoluto"	67%	47%	44%	46%
Porcentaje de empresas que no marcan un límite para retribución del Consejo en su conjunto**	16%	15%	12%	14%

\*Se ha considerado los límites establecidos en los Estatutos o en los IAGCs.

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

De la [Tabla 8](#) se desprende que el método de retribución más habitual continúa siendo el de honorarios fijos (86%), seguido de las dietas por asistencia a las reuniones de los Órganos de Administración (60%). Es destacable que la retribución como

porcentaje sobre los beneficios de la compañía ha disminuido progresivamente desde 2009 (desde un 12% en 2009 a un 4% en 2013). La remuneración en forma de acciones se ha mantenido respecto al ejercicio pasado (10%).

**Tabla 8**

Concepto Retributivo	% de empresas		
	2013	2012	2009
Honorarios fijos (A)	86%	84%	78%
Dietas (B)	60%	60%	62%
% de beneficios (C)*	4%	8%	12%
Remuneración en acciones (D)	10%	10%	6%
Honorarios fijos y dietas (A y B)	48%	48%	44%
Honorarios fijos, dietas y % de beneficios (A, B y C)	2%	4%	2%

\* Informan (en el IAGC) retribuir en función del beneficio (aplique el máximo o no).

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

A continuación, se presenta un extracto del **Informe de Remuneraciones** elaborado por PwC en enero de 2014<sup>29</sup>. A la fecha de emisión del presente **Informe**, no se han producido novedades adicionales a las recogidas en el **Informe de Remuneraciones**.

Se hace una comparación entre la regulación y las recomendaciones existentes en el ámbito retributivo de los Consejos de Administración en España frente a las existentes en 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**, como ya se ha comentado anteriormente, la Comisión de Expertos y el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital proponen elevar a rango de ley el voto vinculante de la JGA sobre la política de remuneraciones de los consejeros al menos cada tres años. También establecen el sometimiento a voto consultivo del IAR de forma anual, de forma que, si este resulta rechazado, se votará de nuevo la política retributiva en la próxima JGA de forma vinculante.

- En **Reino Unido** la política de remuneraciones queda sometida al voto vinculante de la JGA cada tres años, tal y como establece la *Enterprise and Regulatory Reform Act*, que entró en vigor en octubre de 2013.

- En **EE.UU.** la Ley<sup>30</sup> determina que se realice una votación consultiva al menos una vez cada tres años. Además, una vez cada seis años, la JGA deberá votar la periodicidad (uno, dos o tres años) con la que se realizará dicha votación consultiva.
- En la **Unión Europea** continúa vigente la recomendación establecida en 2009 por el Foro Europeo de la Gobernanza Empresarial acerca del voto consultivo sobre la política de remuneraciones, aunque aún no se ha establecido ninguna regulación al respecto.

### • **Blindaje:**

- Tanto la Propuesta para la Actualización del CUBG de 2009 en **España**, que finalmente no entró en vigor, como la Recomendación 385/2009/CE en la **Unión Europea**, proponían que los pagos por rescisión de contrato no superasen el equivalente a dos años de remuneración fija anual, y que si dicha rescisión se produjese por un rendimiento inadecuado, no se abonase pago alguno. El Proyecto de Ley de Sociedades de Capital no dice nada respecto a una cuantía máxima de las indemnizaciones, sin embargo establece que la política de remuneraciones que se someta al voto vinculante de la JGA deberá incluir las condiciones principales de los contratos de los consejeros ejecutivos y comprenderá, en particular, las indemnizaciones por cese anticipado o terminación de relación contractual.

<sup>29</sup> Informe sobre la Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2012.

<sup>30</sup> Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, conocida como Ley Dodd-Frank (julio, 2010).

- En **Reino Unido**, desde octubre de 2013, ha entrado en vigor la normativa que establece que cualquier pago por rescisión de contrato debe ser conforme a la política de retribuciones aprobada por la JGA de la compañía o bien ser sometido a la aprobación de los accionistas.
- En **EE.UU.**, se mantiene la Ley Dodd-Frank que obliga a someter a votación consultiva los acuerdos relativos al blindaje de los consejeros.

- **Clawback<sup>31</sup>:**

- En **España** y en la **Unión Europea** no existe una normativa en relación a este aspecto, aunque sí que se recogían, 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 *Financial Reporting Council* está analizando una posible actualización de su *Corporate Governance Code*<sup>32</sup> en el que se podría incluir la recomendación de usar este tipo de cláusulas bajo el principio de “cumplir o explicar”. Además, también está planteando incluir las circunstancias bajo las cuales se deberían recuperar los pagos realizados a los consejeros ejecutivos.
- En **EE.UU.**, continúa en vigor la Ley Dodd-Frank, 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 los tres años previos), el importe que esté por encima de lo que se habría pagado en virtud de la información financiera reformulada.

Además, en cada una de las regiones se tratan otros temas retributivos:

- En **España**, el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital realiza una serie de propuestas adicionales entre las que se encuentran:
  - El cargo de consejero de una sociedad cotizada será necesariamente retribuido, salvo disposición en contrario en los Estatutos Sociales.
  - El importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los administradores en su condición de tales deberá ser aprobado por la JGA.
  - Cuando un miembro del Consejo de Administración sea nombrado consejero delegado o se le atribuyan funciones ejecutivas, será necesario que se realice un contrato entre este y la sociedad, que detallará todos los conceptos retributivos y deberá ser aprobado por el Consejo de Administración con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros.
  - Las sociedades cotizadas constituirán de forma obligatoria una comisión, o dos comisiones separadas, de Nombramientos y de Retribuciones. Entre las funciones de esta comisión se incluirá la de proponer al Consejo la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales o de quienes desarrollen sus funciones de alta dirección bajo

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> The UK Corporate Governance Code, *Financial Reporting Council* (octubre, 2013).



la dependencia directa del Consejo de Administración, las comisiones consultivas o de consejeros delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los consejeros ejecutivos, y la de velar por su observancia.

- En **Reino Unido**, la actualización que se está trabajando del *Corporate Governance Code* incluye dos cuestiones adicionales a la del *clawback*:
  - La conveniencia de que los consejeros no ejecutivos que sean consejeros ejecutivos en otras compañías deban de pertenecer a la Comisión de Remuneraciones.
  - Las medidas que deberían adoptar las compañías en caso de no obtener una mayoría suficiente en la JGA sobre los acuerdos relativos a remuneraciones.
- En **EE.UU.**, la *Securities and Exchange Commission (SEC)* ha propuesto el desarrollo de una normativa para que las compañías cotizadas publiquen:

- La mediana de la retribución anual de los empleados.
- La retribución total anual del consejero delegado.
- El ratio entre las dos variables antes mencionadas.

- En la **Unión Europea**, se aprobó en junio de 2013 la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo (Basilea III)<sup>33</sup>, que fija límites a las remuneraciones de los ejecutivos del sector financiero, estableciendo que la parte variable anual de su remuneración que esté ligada al logro de objetivos no pueda superar el salario fijo anual, salvo que la JGA autorice superar ese umbral, hasta un máximo del 200%.

Por último, es relevante mencionar que la CNMV ha constituido una comisión para la revisión del actual CUBG vigente (2013), el cual está previsto que se publique a finales de 2014. Se espera que parte de las tendencias identificadas en este apartado sean incluidas en el nuevo CUBG.

<sup>33</sup> Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión, por la que se modifica la Directiva 2002/87/CE y se derogan las Directivas 2006/48/CE y 2006/49/CE.

## 5. *Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración*



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

- Consejo de Administración: tamaño, tipología de consejeros y otros datos relativos al Consejo.
- Comisiones.

- Grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CUBG.

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

## 5.1. Datos relativos al Consejo de Administración

En esta quinta edición, se han eliminado los datos relativos al límite de años para el mandato de los CI, debido a la entrada en vigor de la Orden ECC/461/2013<sup>34</sup>, que establece un plazo máximo de 12 años para la consideración de CI<sup>35</sup>.

En su lugar, se ha introducido un nuevo dato relativo al número de años de mandato del Consejo.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes: (Tabla 9)

Tabla 9

		Tipología y número de consejeros					Género	Nº Consejos adicionales permitidos* (IAAC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros	Nº reuniones anuales del Consejo
		Nº de consejeros	Internos	Externos	% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros	% Mujeres	
Media y porcentajes medios de las compañías	GEI	15	20%	20%	56%	4%	16%	na	4	12
	Ibex	14	16%	32%	47%	5%	16%	na	4	11
	No Ibex	11	21%	42%	34%	3%	15%	na	5	10
	Total (50 compañías)	13	18%	35%	43%	4%	16%	na	4	11

\* No se reflejan los resultados obtenidos al no ser representativos. Solo 18 compañías de las 50 analizadas indican tener un límite de Consejos adicionales a los que pueden pertenecer sus consejeros en 2013.  
na: no aplica.

Respecto a la **composición de los Consejos de Administración**, el número medio de consejeros no presenta variación respecto al 2012 (13) y disminuye en un miembro con respecto a 2009. La proporción entre consejeros ejecutivos y externos apenas ha variado desde 2009, si bien el porcentaje de CI se ha incrementado a lo largo del periodo, pasando de 39% en 2009 a 41% en 2012 y a 43% en 2013, en detrimento del porcentaje de consejeros dominicales.

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

- A medida que aumenta el tamaño de la compañía, se incrementa el número medio de consejeros que forman parte de ellas. El tamaño medio del Consejo en las GEI asciende a 15 miembros, mientras que en las compañías no Ibex es de 11 consejeros.
- Asimismo, el porcentaje de CI se incrementa conforme aumenta el

<sup>34</sup> Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, que determina 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.

<sup>35</sup> Disposición transitoria segunda de la Orden ECC/461/2013: “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, siempre que no incurran en alguna de las otras causas previstas en el apartado 4 del artículo 8 que les impidan mantener dicha calificación”.

tamaño de la compañía. Las GEI son las que cuentan con una mayor proporción de CI (56%), mientras que en el caso de las no Ibex es de 34%. Por sector de actividad, es el sector de *Servicios de Consumo* el que cuenta con una menor presencia de CI (37%) [ver [Anexo IV](#)].

La **participación femenina** sigue adquiriendo, de forma progresiva, un mayor peso en los Consejos de Administración, pasando de un 11% en 2009 y 2010, a un 12% en 2011, a un 14% en 2012 y a un 16% en 2013. Así, se estrecha la brecha con países como EE.UU., cuya presencia femenina en 2013 se ha mantenido en 17%, según los datos publicados por Catalyst<sup>36</sup>. No obstante, esta cifra continúa alejada de los objetivos establecidos por la Ley de Igualdad<sup>37</sup> para el año 2015 (incluir al menos un 40% del género menos representado en el Consejo de Administración).

A nivel sectorial [ver [Anexo IV](#)], todos los sectores, a excepción de los de *Petroleo y Energía* (16%), *Servicios de Consumo* (15%) y *Materiales básicos*, *Industria y Construcción* (13%) cuentan con un 17% de media de mujeres en el Consejo. Por otro lado, existen cinco compañías que no tienen ninguna mujer en su Consejo de Administración.

Dieciocho compañías indican tener un **límite en el número de Consejos adicionales permitidos**<sup>38</sup>,

alineándose con la Recomendación 26.b del CUBG<sup>39</sup>. La media de Consejos adicionales permitidos en estas 18 compañías es de cuatro. Cabe resaltar que en el cálculo no se ha contabilizado a las entidades financieras, por tener impuesto el límite estipulado por la Ley de incompatibilidades y limitaciones de los consejeros de la banca privada<sup>40</sup>. Por sector [ver [Anexo IV](#)], es destacable que una compañía del sector *Petróleo y Energía* limita a dos los consejos adicionales permitidos.

Este año se ha analizado el número de **años de mandato de los consejeros**, resultando en una media de cuatro años. Así, la mayoría de las empresas se alinean con el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que establece un mandato máximo de cuatro años para los consejeros, en el caso de sociedades cotizadas. Cabe destacar que, para las compañías no Ibex, esta media se eleva a cinco años. Por sector de actividad, la media de cuatro años coincide en todos los casos, excepto en el sector de *Bienes de Consumo*, en el que la media es de cinco años.

El **número medio de reuniones anuales del Consejo** se mantiene en 11 desde 2011. Por sector de actividad [ver [Anexo IV](#)], el sector de *Servicios Financieros e Inmobiliarios* presenta el mayor número medio de reuniones (13); por el contrario, el sector de *Servicios de Consumo* es el que presenta el menor número de reuniones (8).

<sup>36</sup> *Women on Boards*, publicado por Catalyst (marzo, 2014).

<sup>37</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

<sup>38</sup> Fuente: IAGCs de las 50 compañías analizadas, para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013.

<sup>39</sup> Recomendación 26.b del CUBG: “que las sociedades establezcan reglas sobre el número de Consejos de los que puedan formar parte sus consejeros”.

<sup>40</sup> 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”.

## 5.2. Datos relativos a las comisiones

Este año se han incluido dos nuevos aspectos, por constituir nuevos requisitos de acuerdo con el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital:

- Porcentaje medio de CI presentes en las principales comisiones (Auditoría y Nombramientos y Retribuciones).

- Porcentaje de compañías que cuentan con un presidente que sea CI en dichas comisiones.

Tabla 10

	Comisiones: participación de los CI en su composición						% de compañías con esta comisión		
	Auditoría			Nombramientos y Retribuciones			Delegada/Ejecutiva	Estrategia	Riesgos*
	% de compañías con esta comisión	% compañías con presidente = CI	% medio de CI	% de compañías con esta comisión	% compañías con presidente = CI	% medio de CI			
GEI	100%	100%	89%	100%	100%	86%	100%	33%	33%
Ibex	100%	97%	68%	100%	88%	68%	71%	15%	15%
No Ibex	100%	88%	52%	100%	94%	54%	50%	19%	0%
Total (50 compañías)	100%	94%	63%	100%	90%	64%	64%	16%	10%

\*Solo cinco entidades financieras cuentan con una Comisión de Riesgos.

Todas las empresas cuentan con las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones<sup>41</sup>. Las compañías de mayor tamaño son las que cuentan con un mayor **porcentaje medio de CI en dichas comisiones**, ascendiendo a cifras entre 86% y 89% en las GEI, de 68% en las Ibex y entre 52% y 54% en las no Ibex para las dos comisiones. (Tabla 10)

Es importante recalcar que en el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital está previsto que las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones de todas las compañías deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos. En la actualidad, el 96% (CA) y el 94% (CN&R) de las compañías ya cumplen con este requisito.
- Estar compuestas por dos CI como mínimo. En la actualidad, el 90% (CA) y el 92% (CN&R) de las compañías ya cumplen con este requisito.
- **Designar al presidente de la comisión de entre los CI.** En la actualidad, el 94% (CA) y el 90% (CN&R) de las compañías ya cumplen con este requisito.

<sup>41</sup> En dos de las compañías analizadas la CN&R está separada en dos comisiones.

Por otro lado, el número medio de reuniones de las principales comisiones se incrementa en la medida en que aumenta el tamaño de la compañía. La Comisión de Riesgos es la que más número medio de reuniones celebra (47), seguida de la Comisión Delegada (12), CA (8) y CN&R (7). La media de reuniones de la Comisión de Estrategia es de 4. (Tabla 11)

Además de estas comisiones, algunas compañías han creado otras comisiones adicionales como la de Gobierno Corporativo o Responsabilidad Social Corporativa (a veces integradas estas comisiones dentro de la CN&R, Tecnología, Sostenibilidad y Regulación).

**Tabla 11**

	Media anual de reuniones por comisión				
	Auditoría	N&R	Delegada/ Ejecutiva	Estrategia	Riesgos*
<b>GEI</b>	10	11	21	6	70
<b>Ibex</b>	8	8	14	4	47
<b>No Ibex</b>	6	5	7	3	na
<b>Total (50 compañías)</b>	8	7	12	4	47

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

### 5.3. Datos relativos al grado de cumplimiento de determinadas recomendaciones del CUBG

Este año se han incluido datos adicionales para conocer el porcentaje de compañías que establece un **límite de edad** para la participación de consejeros en sus Consejos, así como la existencia de normas para la **delegación de voto** en consejeros de la misma tipología.

En relación con el grado de cumplimiento de las recomendaciones del CUBG por parte de las compañías, se observan los siguientes resultados: (Tabla 12)

- Ha aumentado el porcentaje de compañías que **cuenta con limitación de voto en la JGA**, de un 10% en 2012 a un 20% en 2013, impulsado probablemente por la entrada en vigor de la Ley 1/2012<sup>42</sup>.

- Respecto a las **medidas de contrapeso de poder**, los resultados muestran una mejora respecto al año anterior, al cumplir un 86% (frente a un 82% en 2012) de las compañías con la Recomendación 16 del CUBG, ya sea por contar con separación de cargos o por contar con una figura que cumpla las funciones de consejero independiente coordinador. Así ha aumentado:

- El porcentaje de compañías que afirman tener separación de cargos, es decir, que los cargos de presidente y primer ejecutivo son asumidos por distintas personas, es de un 38% en 2012, a un 42% en 2013.
- El porcentaje de empresas que, cuando hay unificación de cargos

<sup>42</sup> Ley 1/2012, de 22 de junio, de simplificación de las obligaciones de información y documentación de fusiones y escisiones de sociedades de capital.

<sup>43</sup> Entre las facultades otorgadas se encuentran: solicitar la convocatoria del Consejo, la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos, dirigir la evaluación del Consejo (Recomendación 16 del CUBG).

**Tabla 12**

		Grado de cumplimiento de las recomendaciones del CUBG						
Porcentaje de empresas que dicen cumplir la recomendación	GEI	No existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	Grado de cumplimiento de la Recomendación 16 del CUBG*	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC C.1.22) <sup>a</sup>	Existe un consejero con funciones de <i>lead independent director</i> (IAGC G.16) <sup>b</sup>	Se realiza una evaluación Consejo, presidente y comisiones (IAGC G.21)	Se cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC G.24)	Existe un límite de edad de los consejeros** (IAGC C.1.26)
		50%	83%	100%	83%	100%	100%	33%
Ibex		74%	85%	68%	78%	94%	97%	26%
No Ibex		94%	88%	38%	67%	88%	88%	25%
<b>Total (50 compañías)</b>		80%	86%	58%	76%	92%	94%	26%

\* Recomendación 16 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 o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día; para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos; y para dirigir la evaluación por el Consejo de su presidente”.

El cumplimiento según el CUBG sería el complemento del número de empresas donde el presidente es el máximo ejecutivo (1-a), más las empresas que teniendo presidente/primer ejecutivo tienen consejero coordinador (a\*b). Es decir, “cumple” (1-a)+(a\*b).

\*\* Se indica si existe límite de edad únicamente para los consejeros, ya que en algunos casos el límite es distinto para consejeros, consejero delegado y presidente.

(presidente = primer ejecutivo), otorgan facultades adicionales<sup>43</sup> a un CI, de 71% en 2012 a 76% en 2013.

- En esta línea, el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital establece que “cuando el presidente tenga la condición de consejero ejecutivo, el consejo de administración deberá nombrar necesariamente un consejero coordinador entre los consejeros independientes que ejerza de contrapeso”. Así, el 71,8% de las compañías analizadas cuenta con un presidente ejecutivo (sea primer ejecutivo o no) y, de estas, el 75% cuenta con un LID o con un consejero que cumple las funciones del mismo.
- También se observa una mejora progresiva en la manifestación del cumplimiento de la recomendación relativa a la **evaluación del Consejo, presidente y comisiones**, pasando de un 80% en 2009, a un 88% en 2012, y a un 92% en 2013. Esta mejora va en línea con las recomendaciones de la Comisión

Europea respecto a la realización anual de evaluaciones sobre el rendimiento del Consejo y sus comisiones<sup>44</sup>, así como con lo establecido en el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital<sup>45</sup>. Es destacable que el 100% de las GEI dicen cumplir con esta recomendación.

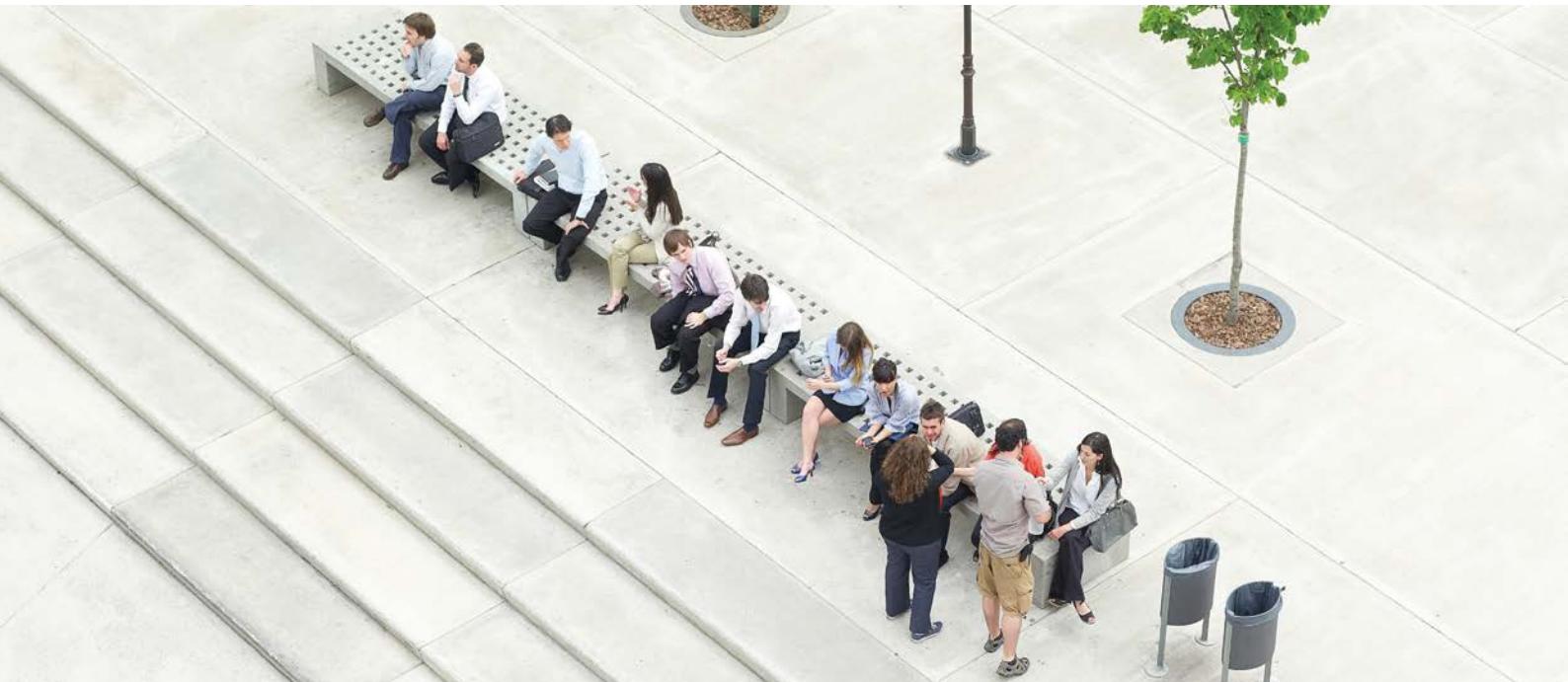
- Como novedad, este año se ha analizado por primera vez, el **límite de edad establecido para ser consejero**. El 26% de las empresas cuenta con dicho límite, siendo la media de edad máxima de 72 años. A nivel sectorial [ver Anexo IV], es destacable que ninguna de las empresas del sector de *Tecnología y Telecomunicaciones* ha establecido un límite y que el sector de *Servicios Financieros y de Inversión* presenta la media de edad límite más elevada (74).

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

<sup>44</sup> Recomendación de la Comisión, de 15 de febrero de 2005, relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y al de los comités de consejos de administración o de supervisión, aplicables a las empresas que cotizan en bolsa, 2005/162/CE.

<sup>45</sup> Artículo 529 nonies del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital: “El consejo de administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas”.

## 6. Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo



Analizando las iniciativas provenientes de los organismos supervisores/reguladores a nivel nacional e internacional, así como las prácticas adoptadas por compañías a nivel global y las demandas existentes por parte de los grupos de interés, se detectan ciertas

tendencias en el ámbito del Gobierno Corporativo. Al respecto, se ha pedido a los encuestados su opinión sobre cómo creen que evolucionarán algunos de los temas más relevantes en el futuro próximo en las sociedades cotizadas españolas:

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

Por quinto año consecutivo se ha preguntado a los consejeros sobre la tendencia en los próximos tres años a la unificación o separación de cargos, proponiendo una escala del 1 al 10 (1 mayor unificación - 10 mayor separación).

Si bien los resultados de los últimos cinco años muestran una tendencia hacia la separación de cargos (Gráfico

22), este año se modera ligeramente. Los datos reflejados en los IAGCs de dichas compañías muestran que el porcentaje de compañías que cuentan con separación de cargos (apartado C.1.22 del IAGC) tan solo ha pasado de un 30% en 2009 a un 33,3% en 2013.

Es destacable que, en el caso de las GEI (media de 5,7), los consejeros no tienen claro que en los próximos años se vaya a

**“La necesaria coordinación entre presidente y CEO dificulta la separación”.**  
Consejero Ibex

tender hacia una mayor separación de cargos. De hecho, todas ellas cuentan con presidentes que también cumplen la función de primer ejecutivo.

Como ya se comentaba en informes anteriores, la situación de cada compañía es diferente y existen otras formas de compensar adecuadamente los poderes dentro del Consejo, sin que la separación de cargos sea necesariamente la mejor opción. Es conveniente considerar las características específicas de cada empresa, tales como el perfil de los accionistas representados por los consejeros dominicales, la configuración de las comisiones consultivas, el grado de independencia y autonomía con el que trabajan, o la existencia de un consejero independiente coordinador, para poder determinar cuál es el mecanismo más adecuado para una compensación de poderes efectiva en cada compañía. En este sentido, analizando la información publicada por las empresas, se observa que éstas han incrementado las medidas alternativas de contrapeso de poder.

En esta línea, EE.UU., país que ha marcado las principales tendencias en el ámbito del Gobierno Corporativo hasta el momento, presenta una menor exigencia respecto a Europa en materia de separación de poderes, optando por estas medidas alternativas.

Asimismo, *proxy advisors* como ISS, que tradicionalmente han recomendado el voto en contra en la elección del presidente-primer ejecutivo, ya incluyen el estudio “case by case” en sus recomendaciones de voto<sup>46</sup>.

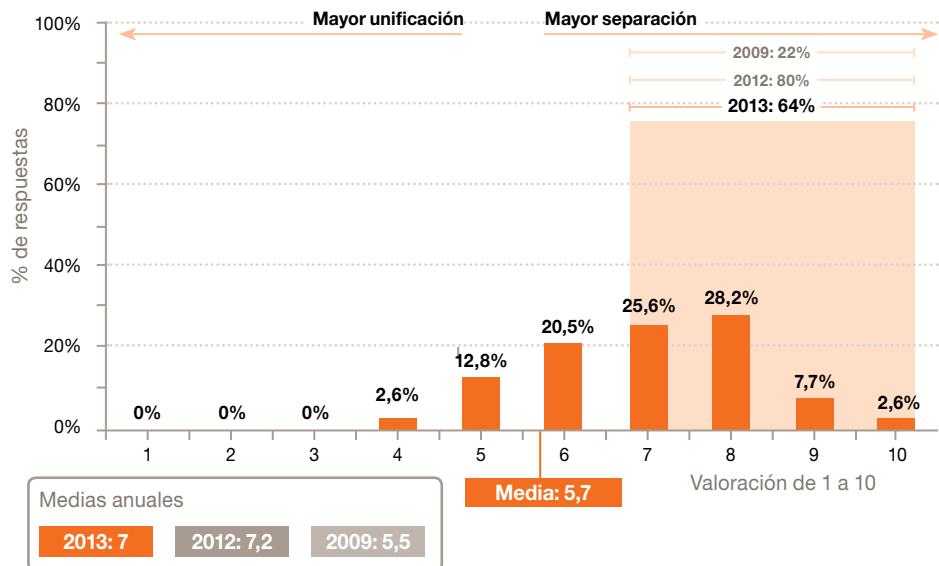
El inversor institucional *BlackRock*<sup>47</sup> también se manifiesta a favor de medidas alternativas de contrapeso de poder como el nombramiento de un consejero independiente coordinador, que los presidentes de las distintas comisiones sean CI o el incremento de la proporción de CI en la CA hasta un 50%.

Por último, *Georges*<sup>48</sup> resalta en su último informe<sup>49</sup> la importancia del diálogo con los inversores para reducir el impacto de los *proxy advisors* y que, a la hora de emitir su voto, entiendan

temas que *a priori* pudieran generar controversia, despejando así el miedo al riesgo de concentración de poder.

En línea con la opinión de los consejeros, el **Informe ACDS PwC US-2013** establece que el 55% de las compañías incluidas en ese informe cuenta en la actualidad con separación de cargos entre el presidente y el máximo ejecutivo. Es más, el 47% de las compañías que tienen unificación de cargos, afirma estar considerando la separación para la próxima sucesión del primer ejecutivo.

**Gráfico 22**  
**Cargos de presidente y primer ejecutivo: unificación / separación en el futuro**



<sup>46</sup> 2014 European Proxy Voting Summary Guidelines, publicado por Institutional Shareholder Services (abril, 2014).

<sup>47</sup> Carta enviada por *BlackRock* a la CNMV el 9 de enero de 2014 con recomendaciones para la elaboración del futuro CUBG.

<sup>48</sup> Georges, como *proxy solicitor*, ayuda a las compañías a identificar y comunicarse con sus principales accionistas y mediar en asuntos de potencial conflicto en la JGA.

<sup>49</sup> El Gobierno Corporativo y los inversores institucionales, publicado por Georges y Cuatrecasas, Gonçalves Pereira (2014).

## 6.2. Relevancia y valoración de la figura del consejero independiente coordinador

**“Formalmente no existe un LID, pero su papel lo ejerce un consejero independiente”.**

Consejero Ibex

La figura del consejero independiente coordinador o LID como medida de contrapeso de poder está adquiriendo cada vez una mayor relevancia. El nombramiento de un LID, que constituye hasta el momento una recomendación de Buen Gobierno<sup>50</sup>, es previsible que pase a considerarse una obligación legal en los próximos meses, tal y como establece el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital<sup>51</sup>. Es destacable que, como novedad, el requisito de nombrar un LID aplicará en aquellas compañías donde el presidente del Consejo tenga carácter de consejero ejecutivo y no solo en caso de que exista una unificación de cargos de primer ejecutivo y presidente, puesto que lo que se pretende es reforzar el balance de poder, atribuyendo al LID alguna de las funciones que tiene asignadas el presidente como máximo representante del Consejo.

El 87,2% de las 40 compañías encuestadas da cumplimiento a la Recomendación 16 del CUBG, ya sea porque cuentan con separación de cargos<sup>52</sup> (33,3%) o porque teniendo unificados los cargos, cuentan con un LID o con un consejero que asume las funciones del mismo (53,9%).

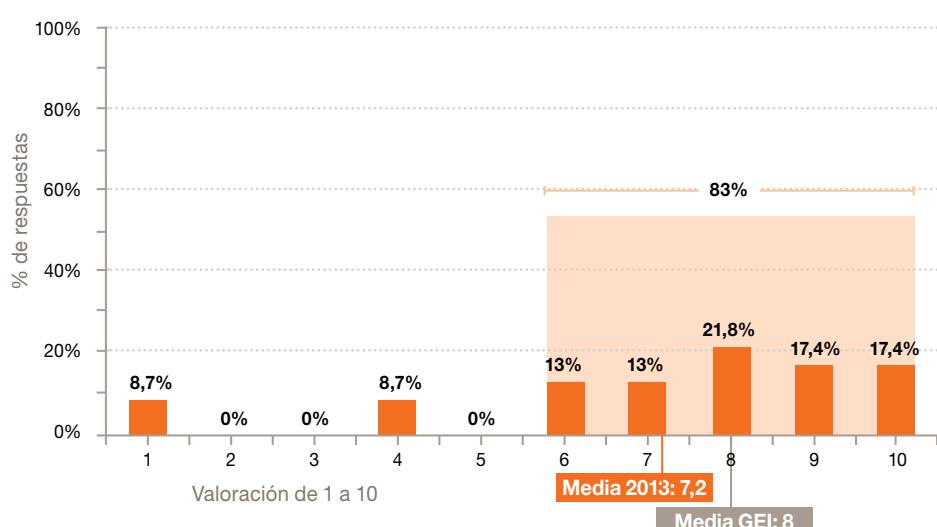
Por primera vez se ha solicitado la opinión de los consejeros respecto al desempeño del LID de su compañía en el ejercicio de sus funciones. Sorprende la elevada valoración media de esta figura (7,2) dada su reciente implantación en las compañías españolas. Quizás se deba al fuerte impulso de los órganos supervisores/regulatorios a esta figura y los elevados esfuerzos realizados por los LID para llevar a cabo sus funciones de forma diligente. (Gráfico 23)

En el caso de las GEI la valoración media se eleva hasta 8,0, aunque no todas cuentan con esta figura en su Consejo.

**“No veo que [el LID] pueda hacer de contrapeso. El contrapeso son los dominicales”.**

Consejero Ibex

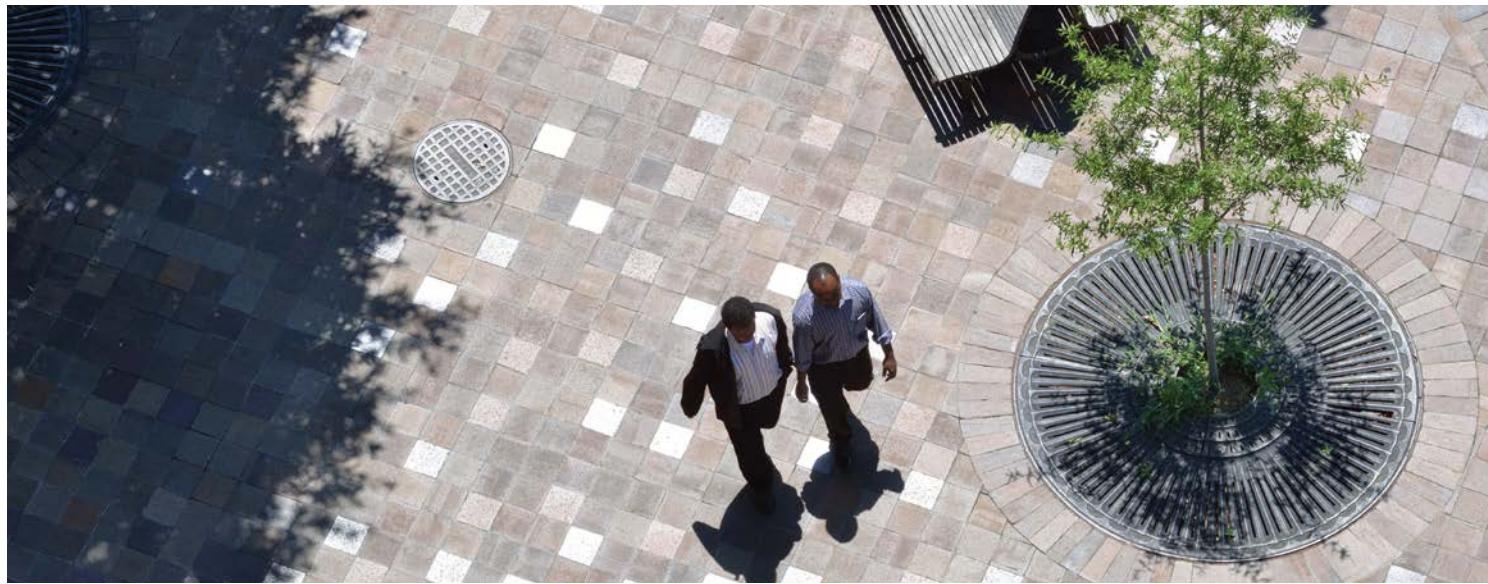
**Gráfico 23**  
**Valoración de la figura del consejero independiente coordinador**



<sup>50</sup> Recomendación 16 del CUBG: “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 o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día; para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos; y para dirigir la evaluación por el Consejo de su presidente”.

<sup>51</sup> Artículo 529 septies del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital: “en caso de que el presidente tenga la condición de consejero ejecutivo, el consejo de administración, con la abstención de los consejeros ejecutivos, deberá nombrar necesariamente a un consejero coordinador entre los consejeros independientes, que estará especialmente facultado para solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del consejo de administración”.

<sup>52</sup> Compañías donde el presidente no es el máximo ejecutivo.

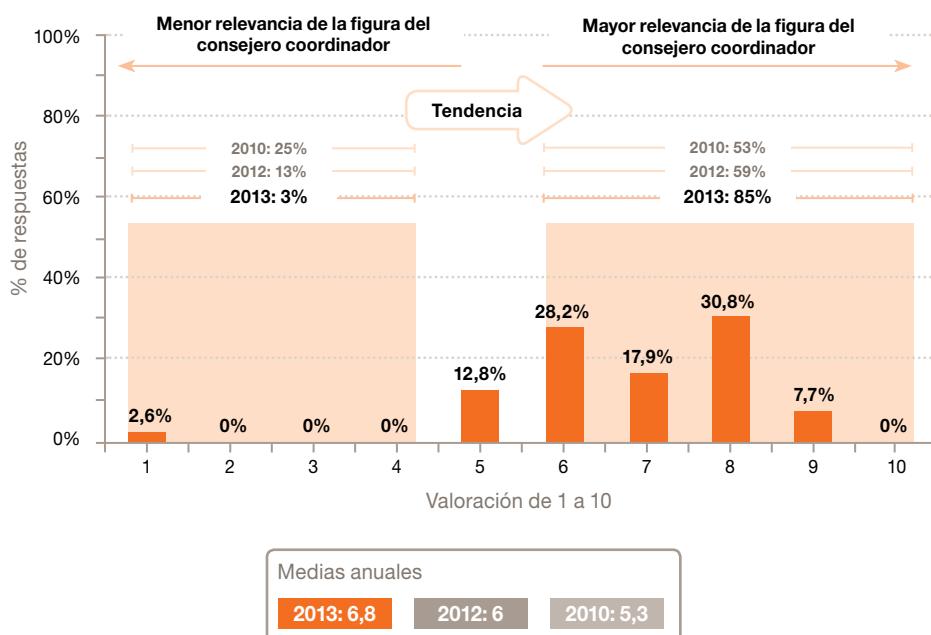


Adicionalmente, un año más se ha preguntado a los consejeros sobre la evolución que esperan que tenga la figura del consejero independiente coordinador en los próximos tres años. Los resultados muestran que, con el transcurso de los años, los consejeros confían más en la relevancia de la figura

del LID (la valoración media ha pasado de un 5,3 en el 2010, a un 6,0 en 2012 y a un 6,8 en 2013). El 84,6% de los consejeros encuestados considera que la relevancia del LID continuará incrementándose en el futuro (valoración entre 6 y 10). (Gráfico 24)

**Gráfico 24**

**Relevancia de la figura del consejero independiente coordinador en el futuro**



**“El LID tiene que estar preparado para tratar con la comunidad inversora cuando esta no esté comoda con el presidente”.**  
**Consejero Ibex**

## 6.3. Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo

**“Hay que tener más contacto con los proxy advisors para que conozcan mejor la entidad”.**

Consejero Ibex

**“Los proxy advisors podrían jugar un papel importante en la mejora del Gobierno Corporativo si no fueran tan rígidos con sus políticas. Estos pierden sentido cuando su cliente es el propio emisor”.**

Consejero Ibex

Un año más se ha preguntado 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).

El orden de relevancia de los grupos de interés ha variado ligeramente con respecto al ejercicio anterior: ([Gráfico 25](#))

- Se observa que los dos grupos de interés que mayor influencia ejercen sobre el Consejo continúan siendo los órganos regulatorios (4,2) y los analistas e inversores institucionales (3,3).
- Como novedad, se ha introducido el grupo de *accionistas minoritarios*, el cual se ha situado tercero en orden de influencia (2,7), junto con las *agencias de rating* y los *proxy advisors*, que han sufrido un incremento significativo en su valoración media, desde 2,1 en

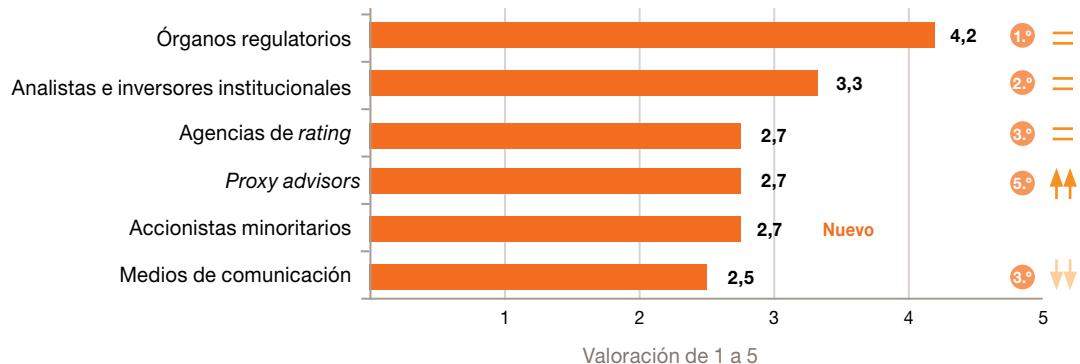
2012 a 2,7 en 2013, mostrando su creciente influencia en el seno de los Consejos y escalando dos posiciones respecto al año pasado.

- Los *medios de comunicación* son el grupo de interés con menor grado de influencia en las decisiones del Consejo, con una valoración media de 2,5.

Atendiendo a los datos de las GEI, las valoraciones y el orden de influencia se mantienen similares al total de la muestra, aunque ligeramente superiores.

El **Informe ACDS PwC US-2013** muestra que los proxy advisors siguen teniendo una influencia notable a la hora de adoptar decisiones en materia retributiva en el Consejo (el 49% de los encuestados afirma que sus recomendaciones de voto son, al menos, “moderadamente influyentes”), aunque la credibilidad que los consejeros les

**Gráfico 25**  
Influencia de los grupos de interés en las decisiones del Consejo (Total muestra)

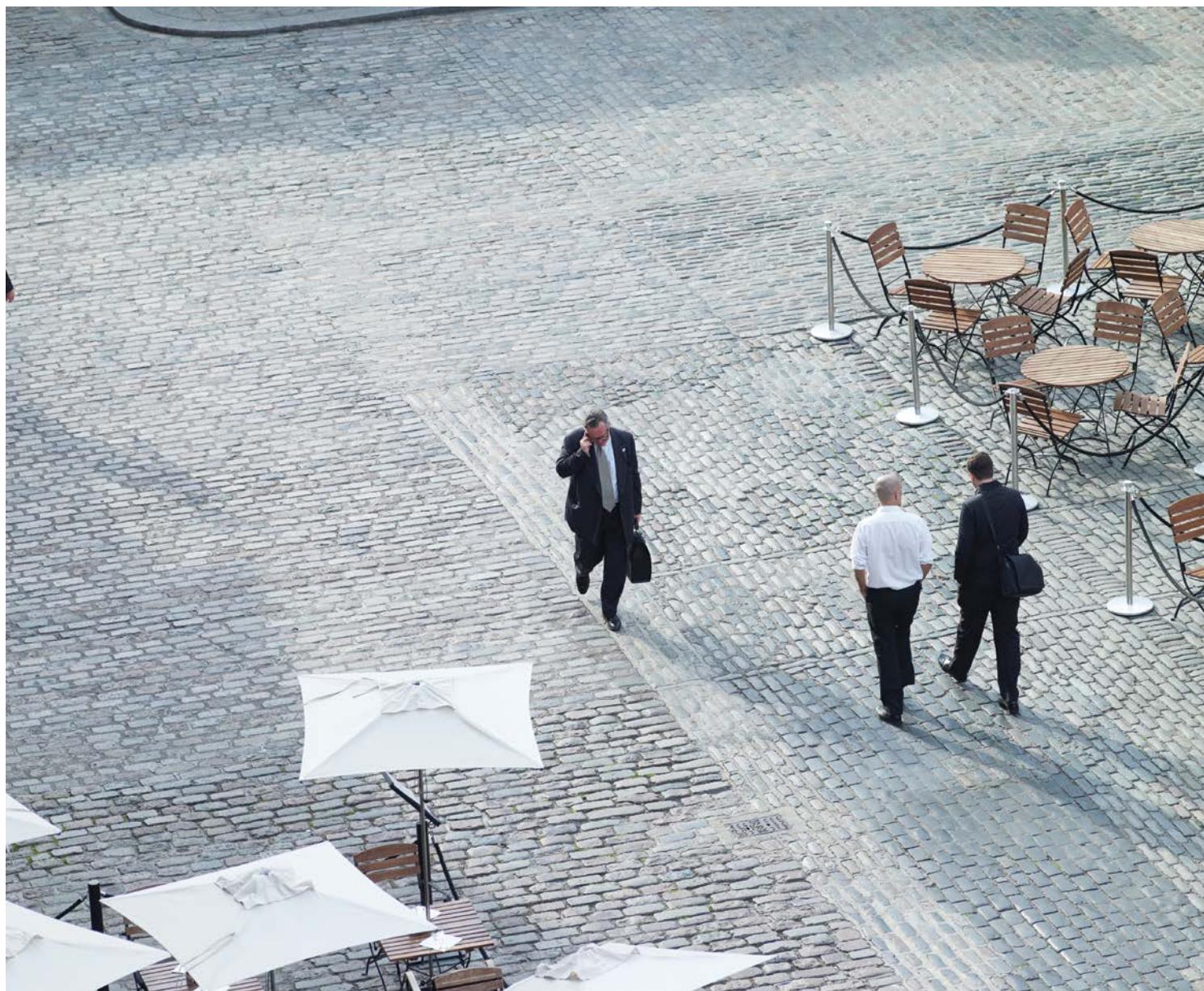


\*La numeración de la derecha corresponde al puesto que dicha respuesta ocupada en el ranking de valoraciones del Informe de PwC 2013 y el número de flechas indica la intensidad de la variación en las posiciones (sin tener en cuenta el nuevo grupo de interés analizado).

otorgan se está viendo afectada por las dudas sobre su independencia, la escasa rigurosidad del trabajo y la calidad de sus recomendaciones de voto.

Por otro lado, también en relación con los proxy advisors, el **Informe Director dialogue with shareholders PwC US-2013**, pone de manifiesto que muchos inversores institucionales utilizan los

servicios de dos únicos proxy advisors, lo cual puede derivar en que sigan un mismo patrón de votación sin tener en cuenta las circunstancias, contexto o sector específico de cada compañía. No obstante, algunos inversores institucionales de gran tamaño cuentan con políticas de voto propias y reciben el asesoramiento de los proxy advisors como información adicional.



## 7. Valoración del modelo actual de Gobierno Corporativo



El modelo de Gobierno Corporativo español, constituido en un inicio fundamentalmente por recomendaciones (*soft law*) de Buen Gobierno como el CUBG, ha evolucionado considerablemente, mostrando en los últimos años una actividad creciente en el ámbito regulatorio. La crisis financiera puso de manifiesto la existencia de deficiencias en los sistemas de control del Consejo de Administración, y por tanto, la necesidad de mejorar dichos sistemas.

**“El CUBG ha ayudado a cambiar la mentalidad y la cultura de Gobierno Corporativo en las compañías cotizadas”.**  
Consejero Ibex

En 2013 y 2014 han tenido lugar diversas iniciativas a nivel nacional, entre las que se encuentran el proyecto de reforma del Código Penal, las propuestas realizadas por la Comisión de Expertos o el Proyecto de Ley de

Sociedades de Capital, así como el Anteproyecto de Código Mercantil, que reproduce íntegramente las propuestas normativas incluidas en el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital. Asimismo, se espera que en los próximos meses se publique el nuevo CUBG, que tendrá como objetivo eliminar aquellos aspectos ya incorporados en la próxima actualización de la Ley de Sociedades de Capital y marcar nuevos estándares adaptados a las circunstancias actuales de las compañías.

Se ha solicitado la opinión de los consejeros sobre las razones que, desde su punto de vista, han impulsado a definir un nuevo modelo de Gobierno Corporativo, así como sus preocupaciones sobre el CUBG próximo a salir.

## **7.1. Razones que han motivado el cambio previsto de modelo de Gobierno Corporativo**

Se ha proporcionado a los consejeros un listado de posibles motivos que podrían haber llevado a la necesidad de definir un nuevo modelo de Gobierno Corporativo en España. Para cada uno de dichos posibles motivos, los consejeros han valorado el nivel de influencia que, desde su punto de vista, éstos han tenido para provocar el cambio (1=nada influyente, 10= muy influyente). Los resultados muestran que:

- El *papel desempeñado por los organismos supervisores* ha sido considerado el factor más influyente para el cambio del modelo, con una valoración media de 7,4.
- La *aplicación muy formalista del CUBG* por parte de las compañías (valoración media de 6,9), ha sido el segundo

factor más influyente para el cambio de modelo. Algunos de los consejeros afirman que muchas de las empresas se han limitado a informar del cumplimiento de las recomendaciones sin, realmente, adaptar su sistema de Gobierno Corporativo.

- El tercer factor más influyente ha sido el *impulso (insuficiente) del primer ejecutivo y/o accionistas de control* en materia de Gobierno Corporativo, otorgándole una valoración media de 6,8.
- Por el contrario, los consejeros han sido más positivos respecto al *papel asumido por la CA*, considerando que este ha ayudado a mejorar el Gobierno Corporativo. De hecho, ha sido considerado el aspecto menos influyente en el cambio (3,8).

## 7.2. Preocupaciones e inquietudes sobre el futuro modelo de Gobierno Corporativo

**“El nuevo CUBG no debería ser demasiado formalista. Me gustaría que diese grandes facultades a los organismos de supervisión”.**

Consejero Ibex

Adicionalmente, se ha realizado una pregunta abierta a los consejeros, con el fin de que expresen sus inquietudes y preocupaciones respecto al futuro modelo (normas y recomendaciones). Los principales aspectos mencionados han sido: (Gráfico 26)

- *Necesidad de equilibrio entre regulación y recomendaciones* (27,1% de las respuestas): los consejeros han puesto de manifiesto la necesidad de alcanzar un balance adecuado entre las obligaciones normativas y los aspectos sujetos a recomendaciones, con el fin de evitar una posible sobreregulación y, como consecuencia, un *excesivo coste/burocracia* (14,6%) en la implantación de estos aspectos.
- *Excesiva respuesta a la presión social, política y mediática* (22,9%): a los consejeros les preocupa especialmente que el nuevo modelo responda a intereses políticos o “presiones” mediáticas y que se termine convirtiendo en un mero formalismo.
- *Respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés o del entorno* (12,5%): este porcentaje de consejeros ponen de manifiesto la importancia de que el nuevo modelo

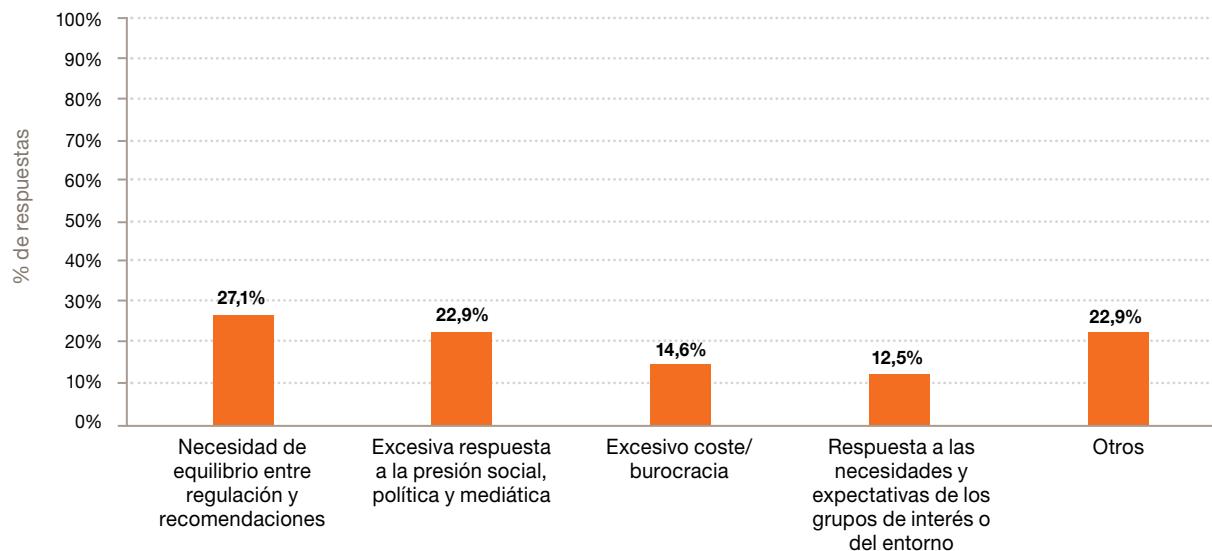
dé respuesta a los requerimientos y preocupaciones de los distintos grupos de interés, dada la mayor relevancia de estos en los últimos años.

- Un 22,9% de los consejeros encuestados han manifestado otras preocupaciones entre las que se encuentran el hecho de que el éxito o fracaso del nuevo modelo dependerá principalmente del comportamiento e involucración de los consejeros, así como de la evolución de la propia cultura empresarial en materia de Gobierno Corporativo, entre otros aspectos.

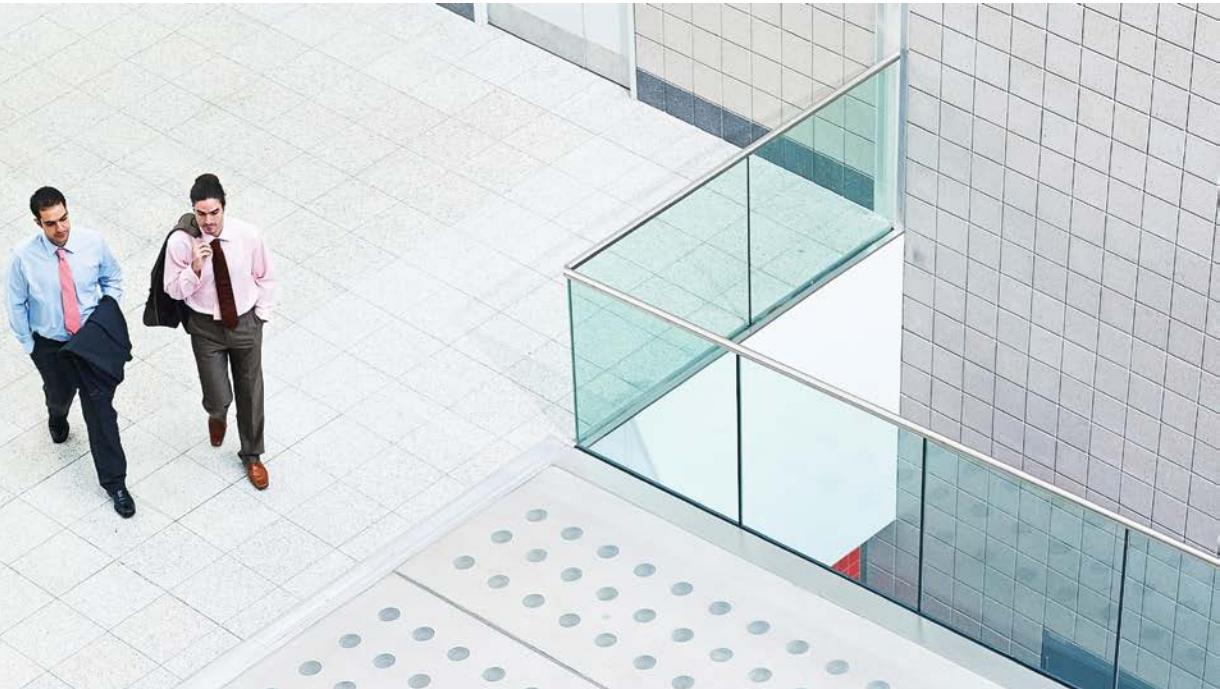
Estas preocupaciones se encuentran en línea con el **Informe ACDS PwC US-2013**, que pone de manifiesto el escepticismo de los consejeros estadounidenses ante la creciente actividad que han tenido los organismos reguladores en los últimos años en el ámbito del Buen Gobierno. Al respecto, un 73% de los consejeros considera que las nuevas exigencias y recomendaciones han supuesto un coste superior al beneficio generado para las empresas, el 56% opina que han impuesto una carga excesiva para los consejeros y el 36% cree que se han generado expectativas poco razonables sobre el rendimiento de los consejeros.

Gráfico 26

Preocupaciones ante el futuro modelo de Gobierno Corporativo



## 8. Conclusiones



A lo largo del **Informe** se ha resaltado la intensa actividad por parte de los organismos supervisores/ reguladores en el ámbito del Gobierno Corporativo, destacando especialmente los cambios propuestos por la Comisión de Expertos y el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que previsiblemente entrarán en vigor este mismo año. Algunas compañías cotizadas han decidido adelantarse tomando medidas para dar cumplimiento a los cambios regulatorios que se prevén en un futuro próximo, aunque otras aún tienen camino por recorrer.

En términos generales, se observa una valoración ligeramente más positiva por parte de los consejeros con respecto a los **Informes** de los años anteriores en aspectos como el funcionamiento de algunos Órganos de Administración, como la Comisión de Auditoría (CA) y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R). Asimismo, las empresas han mostrado interés por avanzar en la mejora de su sistema/modelo de Gobierno Corporativo durante este último ejercicio. Por otro lado, ha llamado la atención que los asuntos estratégicos no están contemplados, en este ejercicio, como una prioridad en las agendas de los Consejos de Administración de

las compañías entrevistadas. Probablemente la adopción de medidas para hacer frente a la crisis económica de los últimos años, así como los nuevos requerimientos normativos a los que las compañías han tenido que hacer frente, sean algunos factores que han impedido a las compañías dedicar más tiempo a los asuntos estratégicos. La inclusión de la “*determinación de la estrategia fiscal de la sociedad*” como facultad indelegable del Consejo en el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, cobra una especial relevancia, haciendo partícipes a los consejeros en áreas que tradicionalmente corresponderían a los directivos de las compañías.

Por otro lado, no se muestra un consenso por parte de los encuestados en cuanto a cuáles deberían ser los ámbitos de mayor involucración por parte del Consejo en el próximo año o las preocupaciones ante el futuro modelo de Gobierno Corporativo.

A continuación presentamos una serie de conclusiones segmentadas de acuerdo a los capítulos de este **Informe de PwC 2014**.

## Funcionamiento de los Órganos de Administración y de sus comisiones consultivas

### Consejo de Administración

- **La valoración que realizan los consejeros sobre el desarrollo de las funciones del Consejo es positiva** (todas las valoraciones medias a partir de 7), especialmente en el caso de las *operaciones vinculadas y conflictos de interés* (7,9) y de *política de dividendos y de autocartera con sus límites* (7,6).
- **La mayoría de las compañías realiza una evaluación interna del funcionamiento de sus Órganos de Administración** (52%). El 15% la hace con la colaboración de empresas externas y un 18% la realiza de forma mixta (alternando periódicamente el desarrollo de una evaluación externa con evaluaciones internas). El 15% restante no lleva a cabo evaluación alguna. **En la mayoría de los casos** (49%), **es el secretario del Consejo el responsable de liderar el proceso de evaluación**, en especial cuando se trata de una evaluación interna. La CN&R suele liderar los procesos de evaluación (38%) cuando existe la colaboración de consultores externos.
- La gestión de riesgos está ganando importancia en las agendas de los Consejos como consecuencia de los crecientes requisitos normativos y recomendaciones de los órganos supervisores/ reguladores en esta materia. Así, los resultados muestran un **elevado grado de implicación por parte de los Consejos en la definición del nivel de tolerancia al riesgo de la compañía** (valoración media de 7,2). Además, los consejeros consideran que **sus Consejos otorgan una elevada relevancia a los principales riesgos que afectan a sus compañías** (con valoraciones medias situadas entre 7,1 y 8,3), **especialmente a los riesgos de cumplimiento** (8,3) y **a los riesgos financieros** (8,2) y **reputacionales** (8,1). Se espera que el nivel de involucración del Consejo en este ámbito cobre mayor relevancia en 2014, debido a la inclusión de la “*determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales*” dentro de las funciones

indelegables del Consejo, debiendo apoyarse en la CA para la supervisión de los mismos, según el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital.

### Comisiones consultivas

- **La valoración de su funcionamiento continúa incrementándose un año más.** Si bien la CA ha alcanzado aún un mayor nivel de satisfacción (valoración media de 8,4 en 2013 frente al 8,3 de 2012), se ha estrechado la brecha con la valoración del funcionamiento de la CN&R (7,3), probablemente debido al mayor esfuerzo de la CN&R para adaptarse a las nuevas exigencias de los supervisores/ reguladores y mercados en las materias relacionadas con su actividad (ie. nuevas normas de *reporting* en materia de retribuciones y mayor transparencia en los procesos de nombramiento de consejeros).
- **Los consejeros se muestran positivos respecto a la participación de las comisiones en los aspectos objeto de su competencia, aunque son más críticos con la CN&R.** En el caso de la CA valoran especialmente la *supervisión del sistema de control interno* sobre la *información financiera* (valoración media de 8 frente a 8,1 en 2012) y el *aseguramiento de la independencia y eficacia de la función de auditoría interna* (valoración media de 7,9 frente a 8 en 2012), mientras que en el caso de la CN&R destaca la participación en la *política de retribución de altos directivos* (7,4 frente a 7 en 2012) y en la del *Consejo* (7,3 frente a 7,1 en 2012).

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

- Como **principal medida a adoptar para fomentar un mayor grado de independencia de los CI**, los consejeros han mencionado la **selección de consejeros con participación de un asesor/órgano externo** (un 80% de los entrevistados la consideran como una buena medida).

## Dedicación de los CI

- En relación con el primer año que se elaboró este informe (2010), se observa una mayor dedicación por parte de los CI de las compañías, manteniéndose la dedicación mínima, para el total de compañías de la muestra, en 21 horas/año, pero aumentando el promedio a 139 horas/año (frente a las 122 horas/año del **Informe de PwC 2010**). La mediana también aumenta de 90 horas/año a 109 y la dedicación máxima pasa de 414 horas/año a 818.
- En línea con los resultados obtenidos en el **Informe de PwC 2010**, se observa que **las compañías con mayor capitalización bursátil demandan más tiempo a sus CI que el resto de compañías de la muestra**. Así, la mediana de la dedicación es de 62 horas anuales en las no Ibex, 112 en las Ibex y 181 horas en las GEI.
- **El órgano que presenta una mayor dedicación en términos de mínimo, mediana y máximo es el Consejo** (21, 60 y 147 horas anuales respectivamente), seguido de la CA (10, 39 y 135 horas anuales respectivamente) y la CN&R (2, 18 y 98 horas anuales respectivamente).

## Junta General de Accionistas

- **Los consejeros señalan cierta importancia de la JGA para el desarrollo del Gobierno Corporativo de sus compañías** (valoración media de 6,6). Las compañías del Ibex y las GEI se muestran ligeramente más críticas en este aspecto.
- **El 56% de las compañías encuestadas no ha realizado ninguna actuación como consecuencia de los resultados obtenidos en la JGA 2013**, a pesar de que en más de la mitad de estos casos (59%) sus resultados en JGA mostraban votaciones

“no a favor” (votos en contra, abstenciones o votos en blanco) superiores al 5% en alguno de los ámbitos considerados críticos para el sistema de Gobierno Corporativo de las empresas, como son: el voto consultivo sobre el IAR, los acuerdos relacionados con retribución y el nombramiento o reelección de consejeros. En la mayoría de los casos en los que hay un elevado voto no favorable respecto al IAR, también lo hay en las votaciones de nombramiento o reelección de consejeros, penalizando así de manera general la gestión del Consejo en materia de Gobierno Corporativo.

## Remuneración de los consejeros

- Durante los últimos años, la retribución de los consejeros, especialmente de los ejecutivos, ha sido objeto de debate por parte de la opinión pública. En consecuencia, se ha observado una intensa actividad por parte de los organismos supervisores/ reguladores, que se han esforzado por fomentar la transparencia en materia retributiva en el último año. Así, en junio de 2013 la CNMV publicaba la **Circular 4/2013**, que establece el modelo de IAR que deben publicar las sociedades cotizadas y que ha sido de aplicación por las compañías cotizadas a partir del 1 de enero de 2014. Destacan además las propuestas realizadas por la **Comisión de Expertos** y el **Proyecto de Ley de Sociedades de Capital**, que incluyen medidas tales como la necesidad del pago de una retribución a los consejeros de las sociedades cotizadas salvo que se acuerde otra cosa en los Estatutos Sociales, el sometimiento de la política de retribuciones al voto vinculante de la JGA (al menos cada tres años) o el

sometimiento del IAR al voto consultivo del IAR (en caso de que este último resulte rechazado, se deberá votar de nuevo la política retributiva en la próxima JGA, aunque no haya transcurrido el plazo estipulado de tres años)

- En lo que respecta a la aplicación de las políticas retributivas en 2013 por parte de las compañías para los CI, los resultados muestran el **mantenimiento de los niveles retributivos respecto a 2012** en la mayor parte de empresas analizadas (**70%** de las compañías). **Un 16% de las compañías ha modificado a la baja** alguno o varios componentes de su política de retribuciones en 2013 con respecto al ejercicio anterior y **un 14% ha aumentado las retribuciones**.
- **El método de retribución más habitual continúa siendo el de honorarios fijos** (86%), seguido de las dietas por asistencia a las reuniones de los Órganos de

Administración (60%). Es destacable que la retribución como porcentaje sobre los beneficios de la compañía ha disminuido progresivamente desde 2009 (desde un 12% en 2009 a un 4% en 2013) y la remuneración en forma de acciones se ha mantenido respecto al ejercicio pasado (10%).

- Tras dos años consecutivos de descenso, con disminuciones de 1,2% y 2% en 2011 y 2012 respectivamente, **la retribución del CIM (para el**

**total de la muestra) ha ascendido un 1,6% en el último año**, situándose en 132.730€ anuales.

- 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 (59% de la retribución del Consejo), seguida de la CA (29%) y de la CN&R (24%).

## **Estadísticas de datos públicos de los Consejos de Administración**

- La **composición del Consejo ha mantenido una estructura similar** a la de años anteriores en lo que respecta a la proporción de consejeros externos (82%) y ejecutivos (18%), si bien **el porcentaje de CI se ha incrementado**, pasando de 39% en 2009 a 41% en 2012 y a 43% en 2013; en detrimento del porcentaje de consejeros dominicales.
- Las sociedades cotizadas han evolucionado en diversos aspectos ligados al Buen Gobierno, alineándose en muchos casos con la normativa que previsiblemente entrará en vigor este año<sup>53</sup>:
- La **participación femenina continúa adquiriendo, de forma progresiva, un mayor peso** en los Consejos de Administración de las 50 sociedades cotizadas analizadas (pasando de un 11% en 2009 y 2010, a un 12% en 2011, a un 14% en 2012 y a un 16% en 2013). Si bien todavía existen cinco compañías que no cuentan con ninguna mujer en su Consejo de Administración.
- **El 54% de las empresas se encuentra alineada con el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, que establece un mandato máximo de cuatro años para los consejeros** de sociedades cotizadas.
- **El número medio de reuniones del Consejo se mantiene en 11 desde 2011.** Es destacable que el sector de *Servicios Financieros e Inmobiliarios* presenta el mayor número medio de reuniones (13).
- **Respecto a la composición de la CA y la CN&R, la mayoría de las compañías ya cumple con los tres requisitos marcados por el Proyecto de Ley de Sociedades de Capital (86% en la CA y 82% en la CN&R)**, es decir, están compuestas en exclusiva por consejeros externos, con un mínimo de dos CI y con el presidente CI.
- En esta línea, **el porcentaje medio de CI en las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones se sitúa en 63% y 64%** respectivamente.
- **Ha aumentado el porcentaje de compañías que cuenta con limitación de voto en la JGA**, de un 10% en 2012 a un 20% en 2013, impulsado probablemente por la entrada en vigor, en junio de 2012, de una nueva Ley<sup>54</sup> que permite de nuevo a las compañías cotizadas introducir cláusulas indemnizatorias en sus Estatutos Sociales.
- Se observa una **mejora en la implantación de medidas de contrapeso de poder por parte de las compañías**, al cumplir un 86% de las compañías (frente a un 82% que lo hacía en 2012) con la Recomendación 16 del CUBG, ya sea **porque el presidente no sea primer ejecutivo o por contar con una figura que cumpla las funciones de consejero independiente coordinador**.
- También en línea con la propuesta del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital<sup>55</sup>, se observa una **mejora progresiva en el cumplimiento de la recomendación 21 del CUBG relativa a la evaluación del Consejo, presidente y comisiones**, pasando de un 80% en 2009, a un 88% en 2012, y a un 92% en 2013. La evaluación sin embargo, sigue predominando como procedimiento de carácter formal y de “cumplimiento” en muchas compañías. Es destacable que existe una correlación directa entre el porcentaje de compañías que realizan la evaluación y el tamaño de las mismas: 88% de las compañías no Ibex, 94% de las Ibex y 100% de las GEI.

<sup>53</sup> Se espera que el Proyecto de Ley por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, entre en vigor en 2014.

<sup>54</sup> Ley 1/2012, de 22 de junio, de simplificación de las obligaciones de información y documentación de fusiones y escisiones de sociedades de capital.

<sup>55</sup> Artículo 529 nonies del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital: “El Consejo de Administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas”.

## Tendencias del modelo de Gobierno Corporativo

- Si bien en los últimos cinco años, en opinión de todos los encuestados, existe una **tendencia clara hacia la separación de cargos**, aunque algo moderada este año, los datos reflejados en sus IAGCs muestran que el porcentaje de compañías que cuenta con separación de cargos tan solo ha pasado de un 30% en 2009 a un 33% en 2013.
- La figura del consejero independiente coordinador como medida de contrapeso de poder está adquiriendo una mayor relevancia y es previsible que pase a considerarse una obligación legal en los próximos meses. Este requisito aplicará en aquellas compañías donde el presidente del Consejo tenga carácter de consejero ejecutivo. **Los**

**encuestados valoran de forma positiva la actuación que ha tenido esta figura hasta el momento** (valoración media de 7,2) **y la mayoría (85%) considera que la relevancia del consejero independiente coordinador continuará incrementándose en el futuro.**

- **Los órganos regulatorios continúan constituyendo el grupo de interés que más influencia ejerce sobre las decisiones del Consejo** según los consejeros entrevistados **y los proxy advisors incrementan su influencia** en el seno de los Consejos.



## Valoración del modelo actual de Gobierno Corporativo

- **El modelo de Gobierno Corporativo español ha evolucionado considerablemente en los últimos años, pasando de un sistema basado fundamentalmente en recomendaciones (soft law) a uno con más sometimiento a normativas legales.** Los consejeros han señalado el *papel desempeñado por los órganos supervisores* (7,4) como el factor más influyente en el cambio de modelo.
- Respecto a la futura evolución del modelo, **los encuestados han puesto de manifiesto la necesidad de alcanzar un balance adecuado entre las obligaciones normativas y los aspectos sujetos a recomendaciones**, con el fin de evitar una posible sobre regulación, **y que el nuevo modelo no responda a intereses políticos o “presiones” mediáticas**, por el peligro de que su cumplimiento llegue a convertirse en un mero formalismo.



# Bibliografía

**Normativa/Directivas/Recomendaciones desarrolladas por los supervisores/reguladores en el ámbito de Gobierno Corporativo a las que se hace referencia en el Informe de PwC 2014:**

## Ámbito Internacional

- Recomendación 2005/162/CE, relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y al de los comités de consejos de administración o de supervisión, aplicables a las empresas que cotizan en bolsa (febrero, 2005).
- Recomendación 2009/385/CE, que complementa las Recomendaciones 2004/913/CE y 2005/162/CE en lo que atañe al sistema de remuneración de los consejeros de las empresas que cotizan en bolsa (abril, 2009).
- Foro Europeo de la Gobernanza Empresarial (marzo, 2009).
- *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, EE.UU. (julio, 2010).
- Libro Verde: La normativa de gobierno corporativo de la UE, Comisión Europea (abril, 2011).
- Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión, por la que se modifica la Directiva 2002/87/CE y se derogan las Directivas 2006/48/CE y 2006/49/CE (junio, 2013).
- *The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council* (octubre, 2013).
- *Enterprise and Regulatory Reform Act*, Reino Unido (octubre, 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 Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (marzo, 2007).
- Propuesta de actualización del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, CNMV (diciembre, 2009).
- Ley 2/2011 de Economía Sostenible (marzo, 2011).
- Ley 1/2012, de simplificación de las obligaciones de información y documentación de fusiones y escisiones de sociedades de capital (junio, 2012).
- 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).
- Orden ministerial ECC/895/2013 por la que se crea una Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo (mayo, 2013).
- Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, CNMV (junio, 2013).
- Circular 4/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades

anónimas cotizadas y de los miembros del Consejo de Administración y de la Comisión de control de las Cajas de Ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (junio, 2013).

- Circular 5/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (junio, 2013).
- Proyecto de Ley Orgánica por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal (septiembre, 2013)
- Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas de la Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo (octubre, 2013).
- Proyecto de Ley 121/000097, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo (mayo, 2014).
- Anteproyecto de Ley de Código Mercantil (mayo, 2014).

#### ***Informes, artículos y otros documentos consultados:***

- *Director dialogue with shareholders—what you need to consider, PwC's Center for Board Governance* y Weil Gotshal & Manges LLP (2013).
- *PwC's Annual Corporate Director Survey – Boards confront an evolving landscape*, PwC US (2013).
- *PwC's Investor Survey – Through the investor lens: perspectives on risk & governance*, PwC US (septiembre, 2013).
- *Center for Board Governance*, Web PwC US (2013).
- Informe Anual de Gobierno Corporativo-2014 (ejercicio 2013) de las compañías cotizadas españolas pertenecientes a la muestra.
- Informe Anual sobre Remuneraciones-2014 (ejercicio 2013) de las compañías cotizadas españolas pertenecientes a la muestra.
- Estatutos Sociales de las 50 compañías cotizadas españolas que componen la muestra.
- Carta enviada por *BlackRock* a la CNMV el 9 de enero de 2014 con recomendaciones para la elaboración del futuro CUBG.
- Remuneración de los consejeros externos independientes durante el período 2009-2012, PwC España (enero, 2014).
- *Women on Boards*, Catalyst (marzo, 2014).
- *2014 European Proxy Voting Summary Guidelines, Institutional Shareholder Services* (abril, 2014).
- El Gobierno Corporativo y los inversores institucionales, Georgeson y Cuatrecasas, Gonçalves Pereira (2014).



**Anexos**

## Anexo I. Dedicación de consejeros independientes por su pertenencia al Consejo y principales comisiones y por segmento de compañías

### Dedicación de los CI de las GEI

Órgano de Administración	Nº horas totales al año por consejero		
	Mínimo	Mediana	Máximo
Consejo	23	78	94
Comisión de Auditoría	25	90	105
Comisión de Nombramientos y Retribuciones <sup>1</sup>	6	43	98
Dedicación total por consejero <sup>2</sup>	54	181	818

<sup>1</sup> Se ha excluido del cálculo BBVA al tener separadas las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones.

<sup>2</sup> Datos calculados a partir de la dedicación de cada CI por compañía.

### Dedicación de los CI de las empresas del Ibex

Órgano de Administración	Nº horas totales al año por consejero		
	Mínimo	Mediana	Máximo
Consejo	21	63	147
Comisión de Auditoría	12	45	135
Comisión de Nombramientos y Retribuciones <sup>1</sup>	2	22	98
Dedicación total por consejero <sup>2</sup>	28	112	818

<sup>1</sup> Se han excluido del cálculo BBVA e International Airlines Group al tener separadas las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones.

<sup>2</sup> Datos calculados a partir de la dedicación de cada CI por compañía.

### Dedicación de los CI de las Ibex (excluyendo las GEI)\*

Órgano de Administración	Nº horas totales al año por consejero		
	Mínimo	Mediana	Máximo
Consejo	21	60	147
Comisión Auditoría	12	39	135
Comisión de Nombramientos y Retribuciones <sup>1</sup>	2	20	80
Dedicación total por consejero <sup>2</sup>	28	101	344

<sup>1</sup> Se ha excluido del cálculo a International Airlines Group al tener separadas las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones.

<sup>2</sup> Datos calculados a partir de la dedicación de cada CI por compañía.

\* Se ha eliminado del cálculo a las GEI para obtener un dato más representativo del comportamiento del resto de compañías del Ibex, en relación con la dedicación de sus consejeros.

#### Dedicación de los CI de las empresas no Ibex

Órgano de Administración	Nº horas totales al año por consejero		
	Mínimo	Mediana	Máximo
Consejo	22	40	110
Comisión de Auditoría	10	33	88
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	4	10	35
Dedicación total por consejero <sup>1</sup>	21	62	191

<sup>1</sup> Datos calculados a partir de la dedicación de cada CI por compañía.

#### Dedicación de los CI de las empresas (total de la muestra)

Órgano de Administración	Nº horas totales al año por consejero		
	Mínimo	Mediana	Máximo
Consejo	21	60	147
Comisión de Auditoría	10	39	135
Comisión de Nombramientos y Retribuciones <sup>1</sup>	2	18	98
Dedicación total por consejero <sup>2</sup>	21	109	818

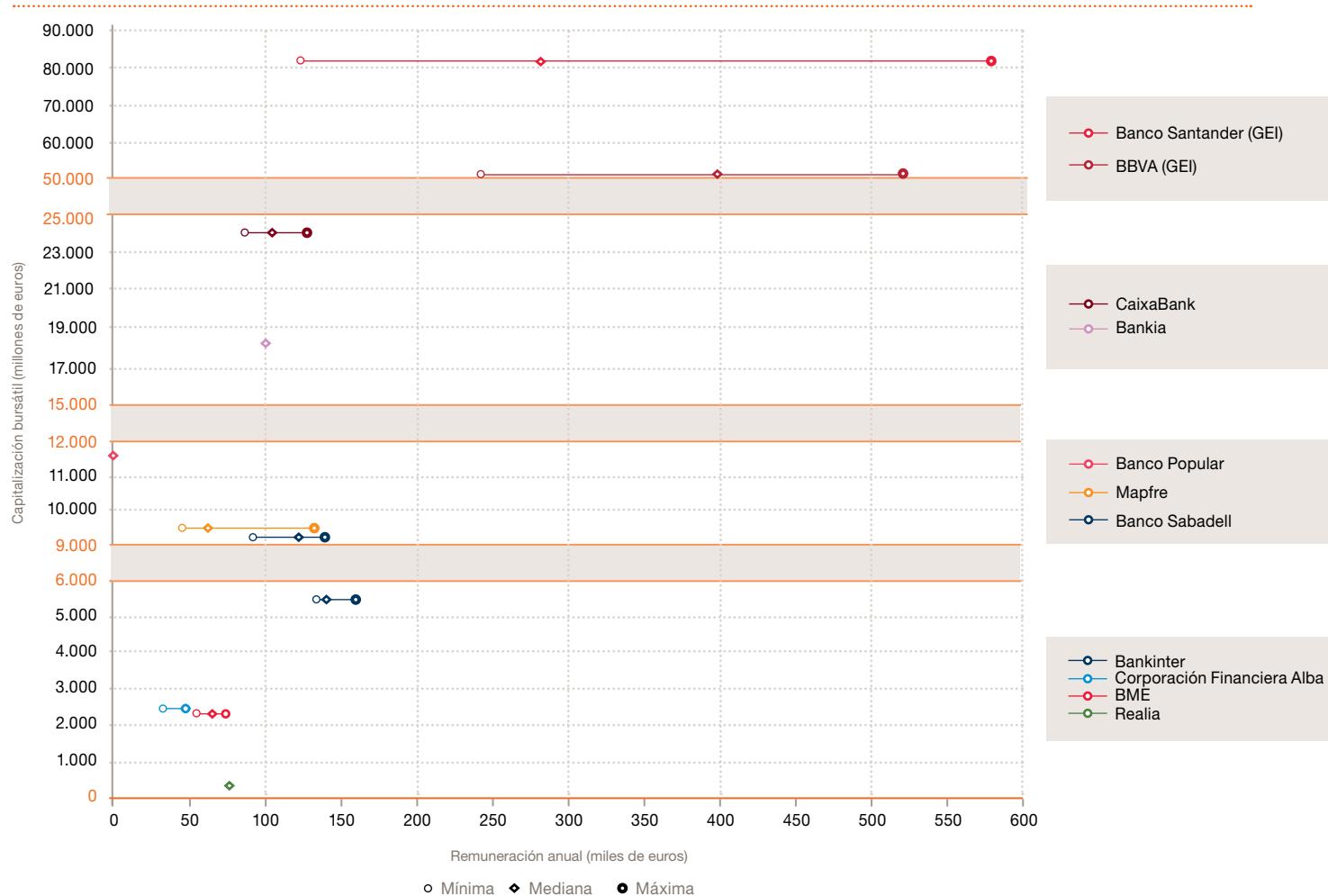
<sup>1</sup> Se han excluido del cálculo BBVA e International Airlines Group al tener separadas las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones.

<sup>2</sup> Datos calculados a partir de la dedicación de cada CI por compañía.

## Anexo II. Remuneración de los consejeros independientes por sector de actividad

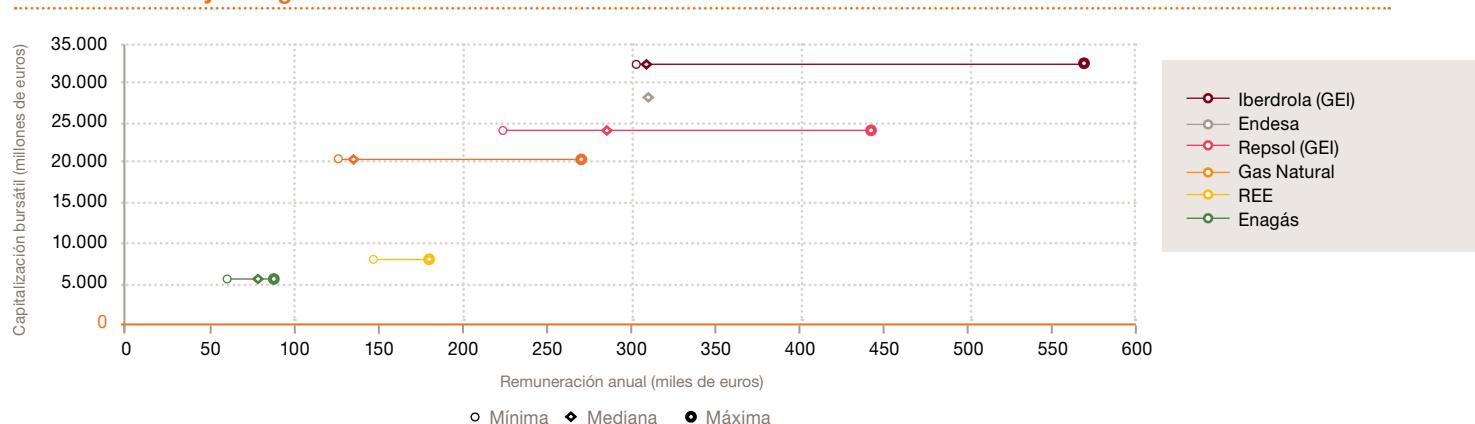
### Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

#### Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios

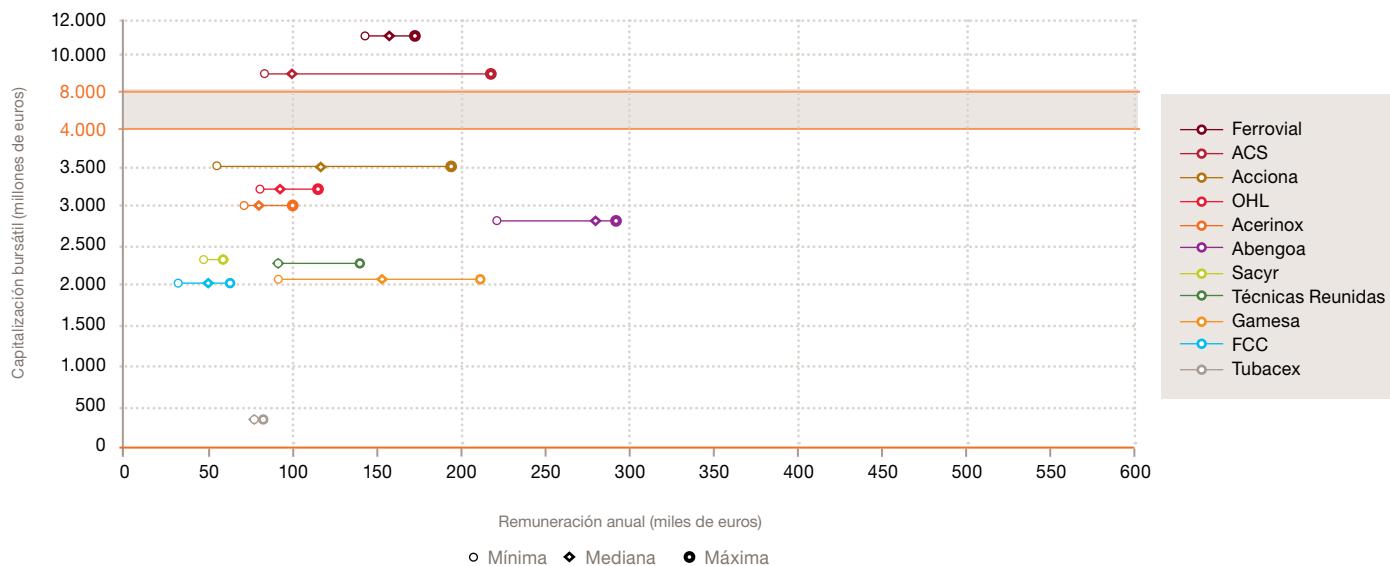


### Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

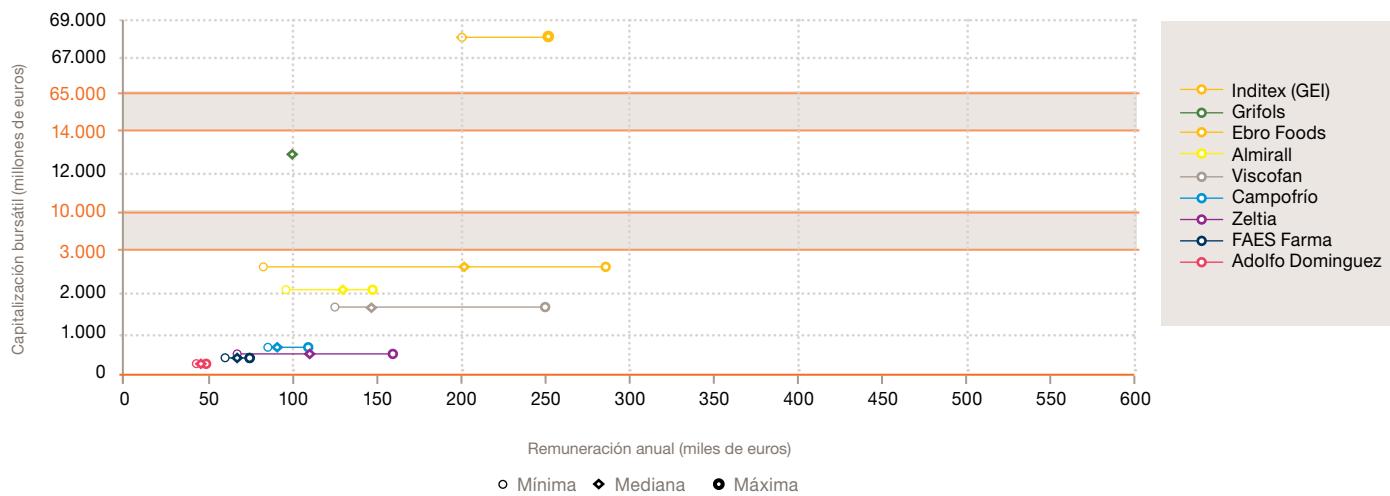
#### Sector Petróleo y Energía



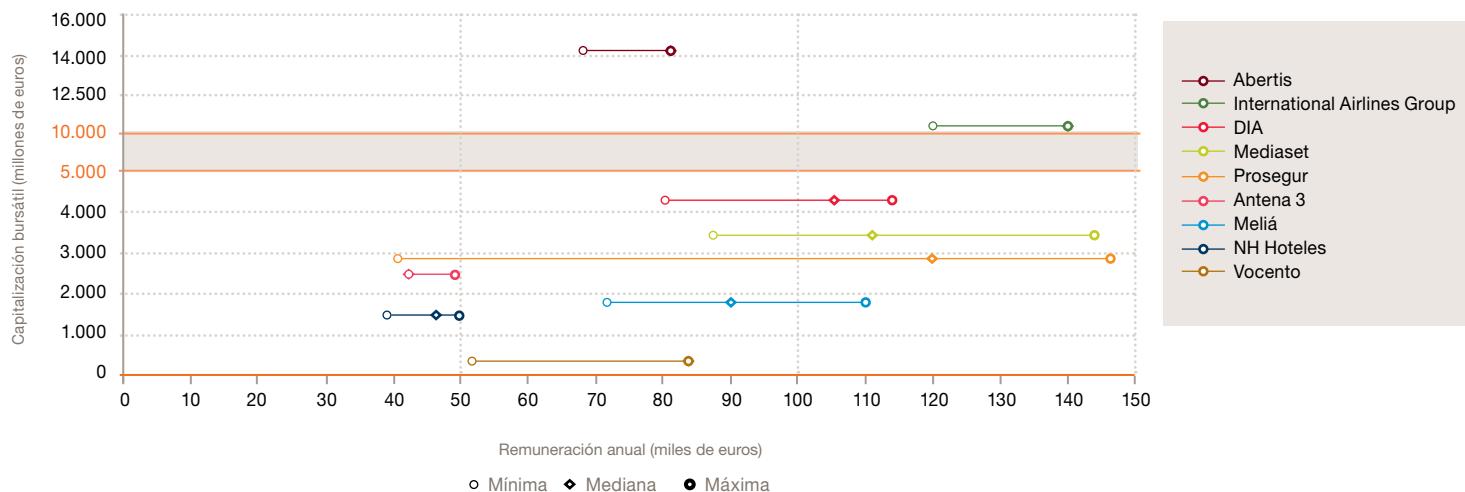
## Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima Sector Materiales básicos, Industria y Construcción



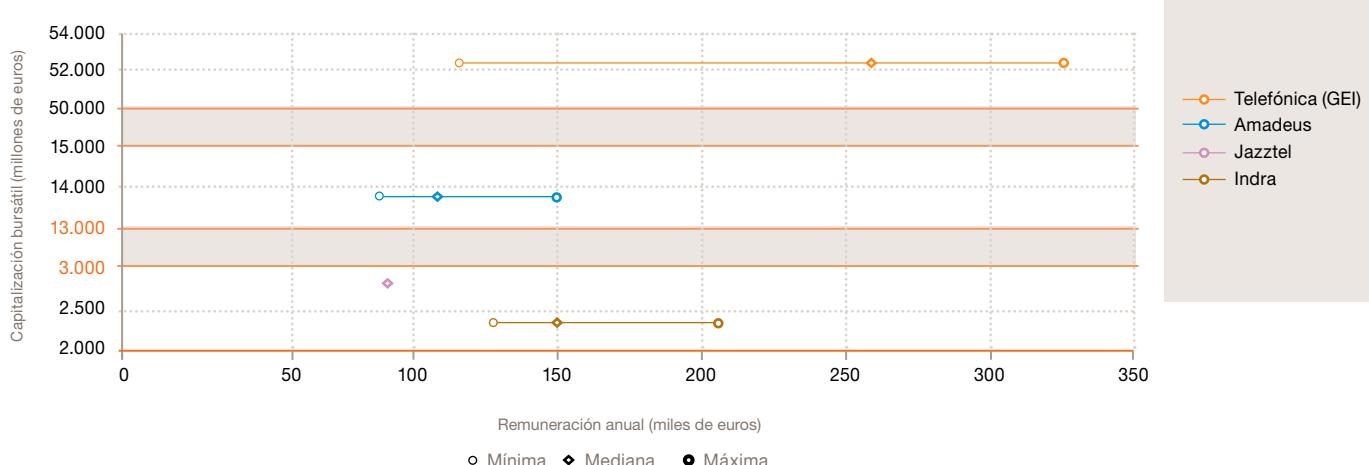
## Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima Sector Bienes de Consumo



## 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 III. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición en el Consejo y en las principales comisiones

Empresa	Estatutos sociales/Acuerdo en JGA		Componentes de la remuneración del consejero externo como miembro del Consejo			
	Límite a la retribución del Consejo		Asignación Fija Anual (€)	Diétas (€/reunión)	Compensación sobre beneficios (€)	Importe en acciones
	% sobre beneficios	Valor absoluto (€)				
<b>Sector Servicios Financierose Inmobiliarios</b>						
B. Popular	0%	-	-	-	-	-
B. Sabadell	3%	-	91.800 <sup>1</sup>	-	-	-
B. Santander	-	6.000.000	84.954 <sup>2</sup>	2.540 <sup>3</sup>	-	-
Bankia	-	1.800.000 <sup>4</sup>	100.000	-	-	-
Bankinter	1,5%	-	36.080	2.137	-	22.000 €
BBVA	-	6.000.000	128.717	-	-	74.928 € <sup>5</sup>
BME	-	**	30.000 <sup>6</sup>	1.100	-	-
CaixaBank	-	3.100.000	81.000	-	-	-
Corp. Financiera Alba	-	820.000	40.000	-	-	-
Mapfre	-	**	47.003 <sup>7</sup>	-	-	-
Realia	-	1.103.096	20.843	1.894	-	-
<b>Sector Petróleo y Energía</b>						
Enagás	-	1.115.741	22.050	3.859	-	-
Endesa	0,1%	-	250.281	2.003	-	-
Gas Natural	4%	-	126.500	-	-	-
Iberdrola	2%	-	165.000 <sup>8</sup>	2.000	-	-
REE	1,5%	-	49.080	3.776	49.000	-
Repsol	-	6.000.000	176.594 <sup>9</sup>	-	-	-
<b>Sector Materiales básicos, Industria y Construcción</b>						
Abengoa	10%	-	-	11.040	-	-
Acciona	5%	-	67.500	-	-	-
Acerinox	5%	-	60.614	1.856	-	-
ACS	10%	-	80.000	-	-	-
FCC	2%	-	- <sup>10</sup>	2.500	-	-
Ferrovial	-	1.790.164	35.000	3.300	-	55.000 € <sup>11</sup>
Gemesa	-	2.000.000	60.000 <sup>12</sup>	1.800 <sup>13</sup>	-	-
OHL	-	750.000	45.214 <sup>14</sup>	2.250	-	-
Sacyr	2,5%	-	- <sup>15</sup>	3.713	-	-
Técnicas Reunidas	-	3.000.000	55.478	2.500	-	-
Tubacex	-	980.000	40.000	2.700	-	-
<b>Sector Bienes de consumo</b>						
Adolfo Domínguez <sup>16</sup>	-	**	32.400	-	-	-
Almirall	5%	-	80.000 <sup>17</sup>	1.000 <sup>18</sup>	-	-
Campofrío	-	1.000.000	68.000 <sup>19</sup>	-	-	-
Ebro Foods	2,5%	-	-	1.600	197.343 <sup>20</sup>	-
FAES FARMA	6%	-	57.000	-	-	-
Grifols	-	**	100.000	-	-	-
Inditex	-	**	100.000	-	-	-
Viscofan	1,5%	-	80.000 <sup>21</sup>	3.000	-	-
Zeltia	10%	-	62.149	2.060	-	-
<b>Sector Servicios de consumo</b>						
Abertis	2%	-	67.828 <sup>22</sup>	-	-	-
Antena 3	-	3.000.000	21.250	2.000	-	-
DIA	-	1.500.000	40.000	-	-	50.000 €
I.A.G.	-	**	120.000 <sup>23</sup>	-	-	-
Mediaset	-	2.500.000	60.000 <sup>24</sup>	4.000	-	-
Meliá	-	**	-	9.015	-	-
NH Hoteles	-	1.100.000	37.800	-	-	-
Prosegur	-	1.500.000	39.900 <sup>25</sup>	1.050	-	-
Vocento	5%	-	- <sup>26</sup>	4.000	-	-
<b>Sector Tecnología y Telecomunicaciones</b>						
Amadeus	-	1.305.000	85.000 <sup>27</sup>	-	-	-
Indra	-	2.400.000	50.000	-	-	78.571 €
Jazztel	-	£500.000	90.000	-	-	-
Telefónica	-	6.000.000	120.000 <sup>28</sup>	-	-	-

\* 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 2013.

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

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

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

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

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

5 **BBVA:** Se retribuye con acciones diferidas a los consejeros por un importe equivalente al 20% de su retribución total percibida en el año anterior. Cálculo realizado a partir de la retribución teórica recibida por cada consejero independiente en 2012.

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

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

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

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

10 **FCC:** Los Estatutos Sociales de la compañía establecen que la retribución fija de los consejeros consiste en una participación en beneficios. El resultado del ejercicio 2012, aprobado en la Junta General ordinaria de 2013, arrojó pérdidas, por lo que no se procedió a retribuir con remuneración fija a los consejeros.

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

- El remanente que, deducida la asignación fija y las dietas por asistencia efectiva a las reuniones del Consejo y de sus comisiones delegadas o asesoras, reste para alcanzar el importe total y conjunto fijado por la Junta General.
- Una cantidad equivalente al 0,5% de los resultados consolidados del ejercicio atribuibles a la sociedad. Para su distribución, el importe resultante se divide entre los miembros del Consejo de Administración con los siguientes factores en la asignación de los importes individualizados: presidente del Consejo (x2), vicepresidente 1º (x1,75), vicepresidente 2º (x1,25) y resto de miembros (x1).

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

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

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

15 **Sacyr:** La retribución fija de los consejeros (25% de la retribución total) se encuentra ligada a los resultados de la compañía. El resultado del ejercicio 2012 arrojó pérdidas, por lo que no se procedió a retribuir con remuneración fija a los consejeros.

16 **Adolfo Domínguez:** El cálculo de la retribución se ha hecho a partir de las previsiones realizadas para el ejercicio 2013, en el IAR correspondiente al ejercicio 2012, ya que a fecha de emisión del presente Informe no se ha publicado el IAR correspondiente al ejercicio 2013.

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

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

19 **Campofrío:** En el IAR 2013 el importe de 68.000€ aparece en concepto de dietas, pero se considera retribución fija, ya que la política retributiva no ha cambiado respecto el año anterior y este importe era considerado como remuneración fija.

20 **Ebro Foods:** La participación estatutaria se distribuye de acuerdo con el siguiente baremo: miembro del Consejo (1 punto); adicionalmente, presidente 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).

21 **Viscofan:** El vicepresidente primero recibe una retribución adicional de 170.000€ anual y el vicepresidente segundo de 95.000€, según el cálculo realizado a partir de los datos del IAR.

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

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

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

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

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

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

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

Empresa	Componentes de la remuneración 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 (€)	Diétas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Diétas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Diétas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Diétas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Diétas por reunión (€)
<b>Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios</b>										
B. Popular	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Sabadell	30.600	-	15.300	-	30.600	-	15.300	-	-	-
B. Santander	39.551	1.650 <sup>1</sup>	39.551	1.650 <sup>1</sup>	23.730	1.270 <sup>2</sup>	23.730	1.270 <sup>2</sup>	170.383	-
Bankia	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Bankinter	-	2.218	-	1.478	-	2.218	-	1.478	-	3.080
BBVA	178.501	-	71.400	-	104.434 <sup>3</sup>	-	41.769 <sup>3</sup>	-	166.741	-
BME	-	2.200	-	1.100	-	2.200	-	1.100	-	1.100
CaixaBank	27.000	-	27.000	-	27.000	-	27.000	-	27.000	-
Corp. Financiera Alba	10.000	-	10.000	-	6.000	-	6.000	-	na	na
Mapfre	23.502	4.113	-	4.113	23.502	4.113	-	4.113	-	4.700
Realia	3.049	600	3.049	600	3.049	600	3.049	600	10.419	1.158
<b>Sector Petróleo y Energía</b>										
Enagás	16.538	-	11.025	-	16.538	-	11.025	-	na	na
Endesa	-	2.003	-	2.003	-	2.003	-	2.003	-	2.003 <sup>4</sup>
Gas Natural	12.650	-	12.650	-	12.650	-	12.650	-	126.500	-
Iberdrola	275.000 <sup>5</sup>	4.000	88.000 <sup>6</sup>	2.000	275.000 <sup>5</sup>	4.000	88.000 <sup>6</sup>	2.000	88.000 <sup>5</sup>	2.000
REE	27.900	-	27.900	-	27.900	-	27.900	-	na	na
Repsol	88.297	-	88.297	-	44.149	-	44.149	-	176.594	-
<b>Sector Materiales básicos, Industria y Construcción</b>										
Abengoa	-	16.600	-	11.000	-	16.600	-	11.000	na	na
Acciona	45.000	-	45.000	-	36.000	-	36.000	-	45.000	-
Acerinox	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856
ACS	45.000	-	17.000	-	45.000	-	17.000	-	45.000 <sup>6</sup>	-
FCC	- <sup>7</sup>	1.500	- <sup>7</sup>	1.500	- <sup>7</sup>	1.500	- <sup>7</sup>	1.500	- <sup>7</sup>	1.875
Ferrovial	-	4.400	-	2.200	-	3.300	-	1.650	-	2.200
Gemesa	120.000 <sup>8</sup>	3.600	100.000 <sup>8</sup>	1.800	120.000 <sup>8</sup>	3.600	100.000 <sup>8</sup>	1.800	100.000 <sup>8</sup>	1.800
OHL	36.171 <sup>9</sup>	2.250	9.043 <sup>9</sup>	2.250	29.389 <sup>9</sup>	2.250	9.043 <sup>9</sup>	2.250	na	na
Sacyr	- <sup>10</sup>	2.121	- <sup>10</sup>	2.121	- <sup>10</sup>	2.121	- <sup>10</sup>	2.121	- <sup>10</sup>	3.713
Técnicas Reunidas	15.384	2.500	-	2.500	15.384	5.000	-	5.000	na	na
Tubacex	15.000	-	10.000	-	15.000	-	10.000	-	na	na
<b>Sector Bienes de Consumo</b>										
Adolfo Domínguez	6.300	-	6.300	-	2.250	-	2.250	-	na	na
Almirall <sup>11</sup>	40.000	1.000 <sup>12</sup>	30.000	1.000 <sup>12</sup>	40.000	1.000 <sup>12</sup>	30.000	1.000 <sup>12</sup>	na	na
Campofrío	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	-	-	-
Viscofan	45.000	-	30.000	-	30.000	-	20.000	-	100.000	-
Zeltia	52.669	1.615	6.760	1.615	52.669	1.615	6.760	1.615	60.104	1.615
<b>Sector Servicios de Consumo</b>										
Abertis	13.564 <sup>13</sup>	-	13.564 <sup>13</sup>	-	13.564 <sup>13</sup>	-	13.564 <sup>13</sup>	-	33.912 <sup>13</sup>	-
Antena 3	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	2.000	50.000	2.500
DIA	17.500	-	12.500	-	17.500	-	12.500	-	na	na
I.A.G.	20.000	-	-	-	20.000 <sup>14</sup>	-	-	-	na	na
Mediaset	-	8.000	-	4.000	-	8.000	-	4.000	-	4.000
Meliá	-	3.000	-	3.000	-	3.000	-	3.000	na	na
NH Hoteles	-	1.202 <sup>15</sup>	-	1.202 <sup>15</sup>	-	1.202 <sup>15</sup>	-	1.202 <sup>15</sup>	-	3.000
Prosegur	33.750	1.500	25.000	1.500	17.850	1.050	14.700	1.050	25.000	1.500
Vocento	-	4.000	-	4.000	-	4.000	-	4.000	-	4.000
<b>Sector Tecnología y Telecomunicaciones</b>										
Amadeus	42.500	-	21.250	-	42.500	-	21.250	-	na	na
Indra	37.500	-	25.000	-	22.500	-	15.000	-	15.000	-
Jazztel	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Telefónica	22.400	1.000	11.200	1.000	22.400	1.000	11.200	1.000	80.000	-

na: No aplica.

- : Existe la comisión, pero no se retribuye.

**1 Banco 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 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 40.698€ anual. El presidente de la CN percibe 101.756€ anual. El vocal de la CR percibe una asignación fija de 42.840€ anual. El presidente de la CR percibe 107.112€ anual.

**4 Endesa:** Por ser miembros de la Comisión Delegada los consejeros perciben una dieta de 2.003,37€, aunque este año no se ha celebrado ninguna reunión de esta comisión.

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

**6 ACS:** La retribución total del Vicepresidente de la Comisión Ejecutiva es de 250.000 por todos los conceptos.

**7 FCC:** Los Estatutos Sociales de la compañía establecen que la retribución fija de los consejeros consiste en una participación en beneficios. El resultado del ejercicio 2012, aprobado en la Junta General ordinaria de 2013, arrojó pérdidas, por lo que no se procedió a retribuir con remuneración fija a los consejeros.

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

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

**10 Sacyr:** La retribución fija de los consejeros (25% de la retribución total) se encuentra ligada a los resultados de la compañía. El resultado del ejercicio 2012 arrojó pérdidas, por lo que no se procedió a retribuir con remuneración fija a los consejeros.

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

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

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

**14 International Airlines Group:** La Comisión de Nombramientos y la de Retribuciones se encuentran separadas, aunque la retribución es idéntica en ambas.

**15 NH Hoteles:** En el IAR de 2013 se indica que la dieta de los consejeros por asistencia a las comisiones es de 1.202, sin embargo estos importes no coinciden con los datos publicados en las tablas de retribución individualizada para el mismo ejercicio.

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 (€)
<b>Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios</b>								
B. Popular	na	na	na	na	-	-	-	-
B. Sabadell	30.600	-	15.300	-	30.600	-	15.300	-
B. Santander	na	na	na	na	-	1.650 <sup>1</sup>	-	1.650 <sup>1</sup>
Bankia	na	na	na	na	-	-	-	-
Bankinter	na	na	na	na	na	na	na	na
BBVA	na	na	na	na	213.840	-	106.920	-
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
<b>Sector Petróleo y Energía</b>								
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
<b>Sector Materiales básicos, Industria y Construcción</b>								
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
FCC	-	-	-	-	na	na	na	na
Ferrovial	na	na	na	na	na	na	na	na
Gemesa	na	na	na	na	na	na	na	na
OHL	na	na	na	na	na	na	na	na
Sacyr	na	na	na	na	na	na	na	na
Técnicas Reunidas	na	na	na	na	na	na	na	na
Tubacex	15.000	-	10.000	-	na	na	na	na
<b>Sector Bienes de Consumo</b>								
Adolfo Domínguez	na	na	na	na	na	na	na	na
Almirall	na	na	na	na	na	na	na	na
Campofrío	15.000	-	10.000	-	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
Viscofan	na	na	na	na	na	na	na	na
Zeltia	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Sector Servicios de Consumo</b>								
Abertis	na	na	na	na	na	na	na	na
Antena 3	na	na	na	na	na	na	na	na
DIA	na	na	na	na	na	na	na	na
I.A.G.	na	na	na	na	na	na	na	na
Mediaset	na	na	na	na	na	na	na	na
Meliá	-	-	-	-	na	na	na	na
NH Hoteles	na	na	na	na	na	na	na	na
Prosegur	na	na	na	na	na	na	na	na
Vocento	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Sector Tecnología y Telecomunicaciones</b>								
Amadeus	na	na	na	na	na	na	na	na
Indra	na	na	na	na	na	na	na	na
Jazztel	na	na	na	na	na	na	na	na
Telefónica	22.400	1.000	11.200	1.000	na	na	na	na

na: No aplica.

- : Existe la comisión, pero no se retribuye.

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

## Anexo IV. 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 Madrid<sup>56</sup>.

### Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios

#### Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº años de mandato de consejeros	Nº reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos	Externos	% Ejecutivos	% Dominicales				
B. POPULAR	17	18%	47%	29%	6%	18%	*	4	12
B. SABADELL	14	22%	7%	64%	7%	14%	*	5	14
B. SANTANDER	16	31%	6%	50%	13%	19%	*	3	15
BANKIA	10	20%	0%	80%	0%	10%	*	6	18
BANKINTER	10	20%	20%	50%	10%	10%	*	4	14
BBVA	14	22%	0%	71%	7%	14%	*	3	12
BME	14	14%	50%	36%	0%	14%	4	4	12
CAIXABANK	18	6%	61%	22%	11%	22%	*	6	14
CORP. FINANCIERA ALBA	13	39%	23%	38%	0%	15%	-	4	9
MAPFRE	20	30%	35%	35%	0%	15%	5	4	7
REALIA	10	20%	60%	20%	0%	40%	-	5	16
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>14</b>	<b>22%</b>	<b>29%</b>	<b>44%</b>	<b>5%</b>	<b>17%</b>	<b>na</b>	<b>4</b>	<b>13</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

\* El apartado C.1.13 hace referencia a lo estipulado en la Ley 31/1968, por la que se establece el régimen de incompatibilidades y limitaciones de los presidentes, consejeros y altos cargos ejecutivos de la banca privada, (julio, 1968).

na: No aplica.

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

#### Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº reuniones y participación de los CI en su composición						Nº reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones					
		Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
B. POPULAR	4	13	No	25%	11	Sí	67%	23	-	47
B. SABADELL	5	7	Sí	100%	11	Sí	100%	37	5	11
B. SANTANDER <sup>2</sup>	6	12	Sí	100%	17	Sí	100%	58	-	97
BANKIA	3	18	Sí	100%	14	Sí	100%	-	-	37
BANKINTER <sup>3</sup>	4	11	Sí	80%	6	Sí	100%	11	-	-
BBVA	5	12	Sí	100%	6 <sup>4</sup>	Sí	80%	21	-	43
BME <sup>5</sup>	4	8	Sí	67%	7	Sí	67%	11	-	-
CAIXABANK	3	12	Sí	67%	16	Sí	33%	24	-	-
CORP. FINANCIERA ALBA	2	6	Sí	67%	4	No	67%	-	-	-
MAPFRE <sup>6</sup>	4	7	Sí	60%	5	No	29%	11	-	-
REALIA <sup>7</sup>	4	10	Sí	33%	5	Sí	33%	7	-	-
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>91%</b>	<b>72%</b>	<b>9</b>	<b>82%</b>	<b>67%</b>	<b>23</b>	<b>na</b>	<b>na</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

<sup>2</sup> Banco Santander tiene además las siguientes comisiones: Comisión Internacional y Comisión de Tecnología, Productividad y Calidad.

<sup>3</sup> Bankinter tiene además una Comisión de Gobierno Corporativo.

<sup>4</sup> BBVA tiene separadas las Comisiones de Nombramientos (5 reuniones en 2013) y de Retribuciones (6 reuniones en 2013).

<sup>5</sup> BME tiene además una Comisión de Operativa de Mercados y Sistemas.

<sup>6</sup> Mapfre tiene además una Comisión de Cumplimiento.

<sup>7</sup> Realia tiene además una Comisión de Operaciones Vinculadas.

na: no aplica.

- : no existe tal comisión.

<sup>56</sup> 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 2013.

#### Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CUBG

Empresa	Grado de cumplimiento de las recomendaciones del CUBG						
	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC C.1.22)	Existe un consejero con funciones de <i>Lead Independent Director</i> (IAGC G.16)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y comisiones (IAGC G.21)	Cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC G.24)	Existe un límite de edad de los consejeros* (IAGC C.1.26)	
B. POPULAR	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Sí	
B. SABADELL	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Sí	
B. SANTANDER	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No	
BANKIA	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No	
BANKINTER	No	No	na	Cumple	Cumple	No	
BBVA	No	Sí	Explique	Cumple	Cumple	Sí	
BME	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No	
CAIXABANK	No	No	na	Cumple	Cumple	No	
CORP. FINANCIERA ALBA	No	No	na	Cumple	Cumple	No	
MAPFRE	No	Sí	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple	Sí	
REALIA	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No	

Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación<sup>1</sup>

100%

73%<sup>a</sup>

75%<sup>b</sup>

100%

100%

36%

<sup>1</sup> Media sobre el total compañías.

\* Se indica si existe límite de edad únicamente para los consejeros, ya que en algunos casos el límite es distinto para consejeros, consejero delegado y presidente.

<sup>a,b</sup> El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de “a”, 27%, más las empresas que teniendo presidente/primer ejecutivo tienen consejero coordinador (a\*b=55%). Es decir, “cumple” el 82% de las empresas.

na: no aplica.

## Sector Petróleo y Energía

### Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros	Nº reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos	% Ejecutivos	% Dominicales	Externos				
ENAGÁS	15	13%	20%	60%	7%	20%	5	4	11
ENDESA	9	33%	45%	22%	0%	0%	-	4	12
GAS NATURAL	17	12%	47%	41%	0%	0%	-	3	12
IBERDROLA	14	14%	14%	72%	0%	29%	3	4	13
REE	11	9%	27%	64%	0%	36%	2	4	13
REPSOL	16	12%	38%	50%	0%	13%	4	4	11
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>14</b>	<b>15%</b>	<b>32%</b>	<b>52%</b>	<b>1%</b>	<b>16%</b>	<b>na</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

na: no aplica.

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

### Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº reuniones y participación de los CI en su composición						Nº reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones					
		Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
ENAGÁS	2	5	Sí	60%	7	Sí	83%	-	-	-
ENDESA	3	9	Sí	50%	9	Sí	50%	0	-	-
GAS NATURAL	3	5	Sí	67%	9	Sí	67%	4	-	-
IBERDROLA <sup>2</sup>	4	14	Sí	100%	21 <sup>3</sup>	Sí	100%	22	-	-
REE	2	12	Sí	67%	12	Sí	67%	-	-	-
REPSOL	4	8	Sí	100%	5	Sí	60%	7	1	-
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>73%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>71%</b>	<b>8</b>	<b>na</b>	<b>na</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

<sup>2</sup> Iberdrola tiene además una Comisión de Responsabilidad Social Corporativa.

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

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						
	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC C.1.22)	Existe un consejero con funciones de <i>Lead Independent Director</i> (IAGC G.16)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y comisiones (IAGC G.21)	Cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC G.24)	Existe un límite de edad de los consejeros* (IAGC C.1.26)	
ENAGÁS	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No
ENDESA	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple	No
GAS NATURAL	Sí	No	na	Cumple	Cumple	Cumple	No
IBERDROLA	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No
REE	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Sí
REPSOL	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No
<b>Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación<sup>1</sup></b>	<b>17%</b>	<b>67%<sup>a</sup></b>	<b>100%<sup>b</sup></b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>17%</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total compañías.

\* Se indica si existe límite de edad únicamente para los consejeros, ya que en algunos casos el límite es distinto para consejeros, consejero delegado y presidente.

<sup>a,b</sup> El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 33%, más las empresas que teniendo presidente/primer ejecutivo tienen consejero coordinador (a\*b=67%). Es decir, "cumple" el 100% de las empresas.

na: no aplica.

## Sector Materiales básicos, Industria y Construcción

### Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº Consejos adicionales permitidos* (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros	Nº reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos	Externos	% Ejecutivos	% Dominicales				
ABENGOA	15	26%	47%	27%	0%	20%	-	4	16
ACCIONA	13	15%	15%	62%	8%	31%	4	3	10
ACERINOX	15	6%	60%	27%	7%	7%	-	4	7
ACS	17	23%	47%	24%	6%	6%	5	6	7
FCC	18	11%	56%	33%	0%	28%	- <sup>2</sup>	3	13
FERROVIAL	12	17%	25%	50%	8%	8%	-	3	12
GAMESA	10	20%	20%	60%	0%	10%	3	4	15
OHL	12	17%	50%	33%	0%	17%	5	6	7
SACYR	14	7%	64%	22%	7%	0%	-	5	12
TÉCNICAS REUNIDAS	12	17%	17%	58%	8%	0%	-	5	7
TUBACEX	11	9%	27%	55%	9%	9%	5	6	10
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>14</b>	<b>15%</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>na</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

<sup>2</sup> 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.

### Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº reuniones y participación de los CI en su composición						Nº reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones					
		Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
ABENGOA	2	4	Sí	80%	4	Sí	60%	-	-	-
ACCIONA <sup>2</sup>	4	6	Sí	75%	8	Sí	75%	1	-	-
ACERINOX	3	9	Sí	20%	4	No	50%	5	-	-
ACS	3	6	Sí	40%	2	Sí	40%	9	-	-
FCC	4	9	Sí	40%	11	Sí	40%	9	nd	-
FERROVIAL	3	5	Sí	75%	4	Sí	100%	3	-	-
GAMESA	3	12	Sí	67%	10	Sí	67%	14	-	-
OHL	2	7 <sup>3</sup>	Sí	50%	5	Sí	67%	-	-	-
SACYR	3	7	Sí	67%	5	Sí	0%	8	-	-
TÉCNICAS REUNIDAS	2	8	Sí	80%	4	Sí	80%	-	-	-
TUBACEX	3	2	Sí	100%	3	Sí	75%	-	nd	-
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>61%</b>	<b>5</b>	<b>91%</b>	<b>57%</b>	<b>7</b>	<b>na</b>	<b>na</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

<sup>2</sup> Acciona tiene además un Comité de Sostenibilidad.

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

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						
	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC C.1.22)	Existe un consejero con funciones de <i>Lead Independent Director</i> (IAGC G.16)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y comisiones (IAGC G.21)	Cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC G.24)	Existe un límite de edad de los consejeros* (IAGC C.1.26)	
ABENGOA	No	Sí	Explique	Cumple	Cumple		No
ACCIONA	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple		No
ACERINOX	No	No	na	Cumple	Cumple		Sí
ACS	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple		No
FCC	No	No	na	Cumple	Cumple		No
FERROVIAL	No	Sí	Cumple Parcialmente	Cumple Parcialmente	Cumple		Sí
GAMESA	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple		No
OHL	No	No	na	Cumple	Cumple		No
SACYR	No	Sí	Explique	Cumple	Cumple Parcialmente		No
TÉCNICAS REUNIDAS	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple		No
TUBACEX	No	No	na	Cumple	Cumple		Sí

% Empresas que dicen cumplir la recomendación<sup>1</sup>

91%

64%<sup>a</sup>

57%<sup>b</sup>

91%

91%

27%

<sup>1</sup> Media sobre el total compañías.

\* Se indica si existe límite de edad únicamente para los consejeros, ya que en algunos casos el límite es distinto para consejeros, consejero delegado y presidente.

<sup>a,b</sup> El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 36%, más las empresas que teniendo presidente/primer ejecutivo tienen consejero coordinador (a\*b=36%).

Es decir, "cumple" el 73% de las empresas.

na: no aplica.

## Sector Bienes de Consumo

### Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº Consejos adicionales permitidos (IAGC B.1.9)	Nº de años de mandato de los consejeros	Nº reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos	% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes				
ADOLFO DOMÍNGUEZ <sup>2</sup>	7	28%	43%	29%	0%	43%	-	5	7
ALMIRALL	10	30%	30%	40%	0%	10%	-	6	5
CAMPOMFRÍO	8	25%	25%	37%	13%	0%	-	6	10
EBRO FOODS	13	8%	53%	31%	8%	23%	- <sup>3</sup>	4	11
FAES FARMA	10	20%	40%	40%	0%	10%	6	6	11
GRIFOLS	12	25%	9%	33%	33%	17%	-	5	9
INDITEX	9	11%	33%	56%	0%	22%	4	5	5
VISCOFAN	9	11%	0%	89%	0%	22%	3	6	12
ZELTIA	12	17%	33%	50%	0%	8%	-	5	7
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>10</b>	<b>19%</b>	<b>30%</b>	<b>44%</b>	<b>7%</b>	<b>17%</b>	<b>na</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

<sup>2</sup> Los datos corresponden al ejercicio 2012, debido a que, a fecha de emisión del presente Informe, no se ha publicado el IAR 2013 de Adolfo Domínguez.

<sup>3</sup> El número de otros Consejos de Administración a los que puedan pertenecer

será aquel que en cada momento les permita cumplir con todas y cada una de sus obligaciones para con la Sociedad.

Na: no aplica.

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

### Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº reuniones y participación de los CI en su composición						Nº reuniones		
		Auditoría		Nombramientos y Retribuciones						
		Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
ADOLFO DOMÍNGUEZ <sup>2</sup>	2	6	No	33%	5	Sí	67%	-	-	-
ALMIRALL	2	4	Sí	67%	4	Sí	33%	-	-	-
CAMPOMFRÍO	3	6	Sí	75%	3	Sí	75%	- <sup>3</sup>	-	-
EBRO FOODS	4	6	Sí	60%	6	Sí	60%	7	1 <sup>4</sup>	-
FAES FARMA	2	6	Sí	67%	5	Sí	67%	-	-	-
GRIFOLS	2	5	Sí	40%	2	Sí	67%	-	-	-
INDITEX	3	5	Sí	83%	4	Sí	83%	0	-	-
VISCOFAN	3	10	Sí	100%	7	Sí	100%	12	-	-
ZELTIA	3	7	Sí	50%	7	Sí	67%	6	-	-
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>89%</b>	<b>65%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>6</b>	<b>na</b>	<b>na</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

<sup>2</sup> Los datos corresponden al ejercicio 2012, debido a que, a fecha de emisión del presente Informe, no se ha publicado el IAR 2013 de Adolfo Domínguez.

<sup>3</sup> Campomfrío denomina a la Comisión de Estrategia: Comisión de Estrategia y de Inversiones.

<sup>4</sup> Ebro Foods denomina a la Comisión de Estrategia: Comisión de Estrategia e Inversiones.

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					
	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC C.1.22)	Existe un consejero con funciones de <i>Lead Independent Director</i> (IAGC G.16)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y comisiones (IAGC G.21)	Cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC G.24)	Existe un límite de edad de los consejeros* (IAGC C.1.26)
ADOLFO DOMÍNGUEZ <sup>2</sup>	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No
ALMIRALL	No	No	na	Cumple	Cumple	No
CAMPOMFRÍO	No	Sí	Cumple	Explique	Cumple	No
EBRO FOODS	No	Sí	Cumple Parcialmente	Cumple	Cumple	No
FAES FARMA	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No
GRIFOLS	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No
INDITEX	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Sí
VISCOFAN	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	No
ZELTIA	Sí	Sí	Explique	Explique	Cumple Parcialmente	Sí

Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación<sup>1</sup>

89%

89%<sup>a</sup>

75%<sup>b</sup>

78%

89%

22%

<sup>1</sup> Media sobre el total de empresas.

<sup>2</sup> Los datos corresponden al ejercicio 2012, debido a que, a fecha de emisión del presente Informe, no se ha publicado el IAR 2013 de Adolfo Domínguez.

\* Se indica si existe límite de edad únicamente para los consejeros, ya que en algunos casos el límite es distinto para consejeros, consejero delegado y presidente.

<sup>a,b</sup> El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 11%, más las empresas que teniendo presidente/primer ejecutivo tienen consejero coordinador (a+b=67%). Es decir, "cumple" el 78% de las empresas.

na: no aplica.

## Sector Servicios de Consumo

### Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Total consejeros	Tipología y número de consejeros					Género	Nº Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato consejeros	Nº reuniones anuales del Consejo
		Internos		Externos						
	Total consejeros	% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros	% Mujeres				
ABERTIS	17	6%	65%	23%	6%	18%	-	5	6	
ANTENA 3	13	31%	46%	23%	0%	15%	-	6	9	
DIA	10	10%	20%	60%	10%	20%	6	3	7	
INT. AIRLINES GROUP	14	29%	0%	64%	7%	14%	-	3	11	
MEDIASET	15	20%	47%	33%	0%	7%	2	5	7	
MELIA HOTELS	11	18%	27%	55%	0%	18%	-	5	8	
NH HOTELES	14	7%	64%	22%	7%	7%	10	3	16	
PROSEGUR	9	33%	11%	45%	11%	33%	-	3	5	
VOCENTO	12	8%	67%	25%	0%	8%	8	6	7	
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>13</b>	<b>17%</b>	<b>41%</b>	<b>37%</b>	<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>na</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

<sup>2</sup> El Consejo de Administración ha establecido diferentes reglas en función de la tipología y características de cada una de las categorías de los consejeros.

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

### Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº reuniones y participación de los CI en su composición						Nº reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones					
		Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
ABERTIS	3	9	Sí	40%	6	No	20%	9	-	-
ANTENA 3	3	4	Sí	40%	4	Sí	40%	9	-	-
DIA	2	6	Sí	67%	5	Sí	67%	-	-	-
INT. AIRLINES GROUP <sup>2</sup>	4	7	Sí	100%	8 <sup>3</sup>	Sí	100%	-	-	-
MEDIASET	3	5	Sí	29%	1	Sí	40%	4	-	-
MELIA HOTELS	3	7	Sí	75%	5	Sí	75%	-	-	-
NH HOTELES	3	7	Sí	25%	9	Sí	25%	11	-	-
PROSEGUR	3	6	Sí	50%	2	Sí	60%	11	-	-
VOCENTO	3	6	No	25%	6	Sí	40%	8	0	-
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>89%</b>	<b>48%</b>	<b>5</b>	<b>89%</b>	<b>50%</b>	<b>9</b>	<b>na</b>	<b>na</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

na: no aplica.

<sup>2</sup> International Airlines Group tiene además una Comisión de Seguridad.

<sup>3</sup> International Airlines Group tiene separadas las Comisiones de Nombramientos (8 reuniones en 2013) y de Retribuciones (7 reuniones en 2013).

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						
	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC C.1.22)	Existe un consejero con funciones de <i>Lead Independent Director</i> (IAGC G.16)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y comisiones (IAGC G.21)	Cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC G.24)	Existe un límite de edad de los consejeros* (IAGC C.1.26)	
ABERTIS	No	No	na	Cumple	Cumple	na	No
ANTENA 3	No	No	na	Cumple	Cumple	na	No
DIA	No	No	na	Cumple	Cumple	na	No
INT. AIRLINES GROUP	Sí	No	na	Cumple	Cumple	na	No
MEDIASET	No	No	na	Cumple parcialmente	Cumple	na	Sí
MELIA HOTELS	No	No	na	Cumple	Cumple	na	No
NH HOTELES	No	No	na	Cumple	Cumple	na	Sí
PROSEGUR	No	No	na	Cumple	Cumple	na	No
VOCENTO	No	No	na	Cumple	Cumple parcialmente	na	No

Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación<sup>1</sup>

89%

0%<sup>a</sup>

na<sup>b</sup>

89%

89%

22%

<sup>1</sup> Media sobre el total de empresas.

<sup>a</sup> Se indica si existe límite de edad únicamente para los consejeros, ya que en algunos casos el límite es distinto para consejeros, consejero delegado y presidente.

<sup>b</sup> El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 100%, más las empresas que teniendo presidente/primer ejecutivo tienen consejero coordinador (en este caso no aplica). Es decir, "cumple" el 100% de las empresas.

na: no aplica.

## Sector Tecnología y Telecomunicaciones

### Datos relativos al Consejo de Administración

Empresa	Tipología y número de consejeros					Género	Nº Consejos adicionales permitidos (IAGC C.1.13)	Nº de años de mandato de los consejeros	Nº reuniones anuales del Consejo
	Total consejeros	Internos		Externos					
		% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros	% Mujeres			
AMADEUS	11	0%	27%	64%	9%	9%	6	3	6
INDRA	14	14%	36%	50%	0%	21%	2 <sup>a</sup>	4	11
JAZZTEL	10	20%	20%	60%	0%	40%	3 <sup>a</sup>	3	10
TELEFÓNICA	18	22%	28%	44%	6%	6%	4 <sup>a</sup>	5	14
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>13</b>	<b>15%</b>	<b>28%</b>	<b>53%</b>	<b>4%</b>	<b>17%</b>	na	<b>4</b>	<b>10</b>

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

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

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

<sup>4</sup> 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.

### Datos relativos a las comisiones

Empresa	Nº total de comisiones	Comisiones: nº reuniones y participación de los CI en su composición						Nº reuniones		
		Auditoría			Nombramientos y Retribuciones					
		Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Nº reuniones	Presidente = CI	% medio de CI	Delegada/ ejecutiva	Estrategia	Riesgos
AMADEUS	2	4	Sí	60%	2	Sí	80%	-	-	-
INDRA	3	9	Sí	60%	9 <sup>a</sup>	Sí	60%	11	-	-
JAZZTEL <sup>3</sup>	3	6	Sí	100%	10	Sí	100%	-	-	-
TELEFÓNICA <sup>4</sup>	8	10	Sí	60%	11 <sup>a</sup>	Sí	100%	19	10	-
<b>Media del sector y porcentajes medios<sup>1</sup></b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>67%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>	<b>15</b>	na	na

<sup>1</sup> Media sobre el total de consejeros.

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

<sup>3</sup> Jazztel tiene además un Comité de Tecnología.

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

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

na: no aplica.

-: no existe tal comisión.

### Datos relativos al grado de cumplimiento de las recomendaciones del CUBG

Empresa	Grado de cumplimiento de las recomendaciones del CUBG						
	Existe limitación de voto en la JGA (IAGC A.10)	El presidente es el máximo ejecutivo (IAGC C.1.22)	Existe un consejero con funciones de <i>Lead Independent Director</i> (IAGC G.16)	Realiza una evaluación del Consejo, presidente y comisiones (IAGC G.21)	Cuenta con un programa de orientación y actualización de conocimientos (IAGC G.24)	Existe un límite de edad de los consejeros* (IAGC C.1.26)	
AMADEUS	No	No	na	Cumple	Cumple	Cumple	No
INDRA	No	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No
JAZZTEL	Sí	No	na	Cumple	Cumple	Cumple	No
TELEFÓNICA	Sí	Sí	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No

**Porcentaje de empresas que dice cumplir la recomendación<sup>1</sup>**

50%

50%<sup>a</sup>

100%<sup>b</sup>

100%

100%

0%

<sup>1</sup> Media sobre el total compañías.

<sup>2</sup> Se indica si existe límite de edad únicamente para los consejeros, ya que en algunos casos el límite es distinto para consejeros, consejero delegado y presidente.

<sup>a,b</sup> El cumplimiento según el CUBG sería el complementario de "a", 50%, más las empresas que teniendo presidente/primer ejecutivo tienen consejero coordinador (a\*b=50%).

Es decir, "cumple" el 100% de las empresas.

na: no aplica.

## Agradecimientos

Este estudio no habría sido posible sin la colaboración de los consejeros que nos han ofrecido su visión, su experiencia y sus percepciones en relación con la situación de los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas españolas, mediante el desarrollo de entrevistas personales. A todos agradecemos profundamente su desinteresada participación.

Asimismo, agradecemos al equipo de PwC que ha participado en el desarrollo de esta quinta edición, en especial a Martina Romay, Carmen García-Nieto y Clementina Vargas, por la dedicación, esfuerzo e ilusión con la que han contribuido en la elaboración de este estudio.

## 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 Ferrández**

Senior advisor, experto en  
Consejos de Administración  
luis.ferrandez@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



### **Jimena de la Viuda**

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



**pwc**

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2014 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.