



# Informe Anual de Remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas

Ejercicio 2014



**Informe Anual de  
Remuneraciones de los  
consejeros de las sociedades  
cotizadas**

Ejercicio 2014

Comisión Nacional del Mercado de Valores  
Edison, 4  
28006 Madrid

Passeig de Gràcia, 19  
08007 Barcelona

© Comisión Nacional del Mercado de Valores

Se autoriza la reproducción de los contenidos de esta publicación siempre que se cite su procedencia.  
La CNMV difunde sus informes y publicaciones a través de la red Internet en la dirección [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es).

**Maquetación:** M.ª Teresa Millán Fernández  
**ISSN:** 2386-9615

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>I. Principales conclusiones para el ejercicio 2014</b>	<b>9</b>
<b>II. Remuneraciones devengadas por los consejeros</b>	<b>13</b>
Remuneraciones del consejo	13
Remuneraciones por consejero	15
Análisis de la remuneración por elemento retributivo	16
Distribución de la remuneración total por sectores y capitalización bursátil	23
Remuneraciones de los consejeros ejecutivos según capitalización bursátil y resultados	24
<b>III. Principios de la política retributiva</b>	<b>27</b>
Política de remuneraciones para el ejercicio 2015	27
Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior	28
Análisis de los componentes retributivos variables	28
Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2014	32
Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad	33
<b>IV. Seguimiento del modelo unificado IARC</b>	<b>35</b>
<b>V. Anexo estadístico por sociedad</b>	<b>37</b>
Sociedades del Ibex	39
Resto de sociedades	45



La Orden ECC/461/2013<sup>1</sup> y la Circular 4/2013 de la CNMV<sup>2</sup> desarrollan, por primera vez en España, un modelo unificado para publicar la información relativa a las remuneraciones de los miembros del consejo de administración de las sociedades cotizadas. Si bien la obligación de difundir esta información existe desde la publicación de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, que introdujo un nuevo artículo 61 ter en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, hasta el ejercicio 2013 no se dispuso de un formato homogéneo para facilitar su análisis en términos comparables.

Este informe recoge, en términos agregados, las principales características de las políticas y prácticas retributivas que las sociedades cotizadas aplican a sus consejeros, y que han sido obtenidas de la información incluida en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los consejeros (en adelante, IARC) que publica cada una de dichas sociedades.

En el Capítulo I se resumen los aspectos más relevantes de las remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas en el ejercicio 2014, los cuales se analizan con mayor detalle en el resto de capítulos del informe.

En el Capítulo II se analizan los importes destinados a la remuneración de los consejeros de las 141 sociedades cotizadas que han presentado IARC.

El Capítulo III –principios de la política retributiva– describe algunas de las características más comunes de las sociedades cotizadas a la hora de definir las políticas de remuneración, así como los criterios que siguen las sociedades para determinar sus cuantías y la asignación a cada consejero. Para la elaboración del capítulo se ha utilizado la información facilitada por todas las sociedades del Ibex35 junto con una muestra representativa adicional de 40 sociedades cotizadas no pertenecientes al índice.

Es importante destacar que las cifras correspondientes a los ejercicios 2013 y 2014 pueden no ser totalmente comparables con las del ejercicio 2012 y anteriores, las cuales se han obtenido de los IAGC correspondientes. Esta falta de comparabilidad se produce porque la información del IARC no sigue la misma estructura y contiene desgloses y detalles que no se incluían en la información sobre retribuciones de consejeros exigida por el IAGC. Esta circunstancia se refleja, especialmente, en la asignación por conceptos que figura en el cuadro 1 de este informe, donde

- 
1. 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 (en adelante, Orden ECC/461/2013).
  2. 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.

la distribución entre la retribución fija, variable y otras remuneraciones para los ejercicios 2013 y 2014 no es totalmente homogénea con la de ejercicios anteriores.

Por último, como información complementaria, se incluye un anexo con cuadros estadísticos elaborados a partir de los datos de los IARC publicados por las 141 sociedades cotizadas.

Con la aprobación de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de sociedades cotizadas pasa a estar regulado por el artículo 541 de la Ley de Sociedades de Capital, en lugar de por el artículo 61 ter de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del mercado de valores, que ha sido derogado. No obstante, este cambio no ha introducido modificaciones significativas en el contenido del informe anual de remuneraciones, salvo la eliminación de la necesidad de incluir explicaciones sobre la política de remuneraciones que la sociedad tenga previsto aplicar en ejercicios futuros. En cualquier caso, estas modificaciones serán aplicables a los informes que las sociedades presenten, en 2016, referidos a las remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2015.



Los aspectos más relevantes en 2014 sobre las remuneraciones de los consejeros de todas las sociedades cotizadas son los siguientes:

## Remuneraciones devengadas en el ejercicio 2014

- La remuneración media devengada por los consejos de administración de las sociedades cotizadas ascendió, en promedio, a 3,2 millones de euros, un 15,4% más que el año anterior. Este incremento obedece a un aumento del 31,4% de la remuneración media en las empresas del Ibex35, mientras que en las empresas que no forman parte del índice este promedio ha experimentado un descenso del 7,4%. No obstante, si descontamos los pagos no recurrentes por indemnizaciones, por importe de 33,2 millones de euros, que han realizado principalmente 4 compañías del Ibex35 (Caixabank, Endesa, Mapfre y Telefónica), el incremento anual del promedio por consejo sería del 7% en todas las sociedades cotizadas, y del 17,5% en las sociedades del Ibex35. Además, de este 17,5% de incremento en las sociedades del Ibex35, aproximadamente 5,5 puntos se explican por cambios en la composición del índice.
- La retribución media por consejero se situó en 318.000 euros anuales, lo que supone un aumento del 11,6% respecto al año anterior. Este incremento obedece igualmente a un aumento del 25,1% en el promedio de la remuneración de las empresas del Ibex35, incremento que a su vez se explica, en su mayor parte, por el crecimiento de las remuneraciones variables de los consejeros ejecutivos, especialmente de sus planes retributivos basados en acciones, mientras que en las empresas que no forman parte del índice el promedio ha experimentado un descenso del 5,6%.
- El principal criterio utilizado para determinar el importe de la retribución de cada consejero es el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado. Así, en las sociedades del Ibex35 las remuneraciones más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos del consejo, cuya retribución media es de 3,36 millones de euros (3,1 millones de euros en 2013), frente a unos 516.000 euros para los presidentes no ejecutivos (460.000 euros en 2013); seguidos por los consejeros delegados cuya retribución media es de 2,9 millones de euros (2,4 millones de euros en 2013) y el resto de consejeros ejecutivos con una retribución media de 2,2 millones de euros (1,6 millones de euros en 2013).
- En las compañías que no forman parte del Ibex35, el principal criterio utilizado para determinar el importe de la retribución de cada consejero es asimismo el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado. Así, en estas sociedades las remuneraciones más elevadas corresponden a los consejeros delegados, cuya retribución media es de 776.000 euros (723.000 euros en 2013); seguidos por los presidentes ejecutivos del consejo, cuya retribución media es de 698.000 euros (812.000 euros en 2013) y por el resto de consejeros ejecutivos con una retribución media de 503.000 euros (476.000 euros en 2013). Finalmente, la

retribución media de los presidentes no ejecutivos ascendió a 154.000 euros (165.000 euros en 2013).

- El importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración corresponde a la retribución fija, que representa el 50% del total (56% en las sociedades no Ibex35, frente a un 46% en el Ibex35). La retribución variable, incluyendo el importe de las acciones otorgadas y el beneficio de las opciones ejercidas, supone el 37% (45% en el Ibex35 y 22% en las sociedades no Ibex35), las dietas el 6% (5% en las sociedades Ibex35 y 10% en las no Ibex35) y el resto corresponde a indemnizaciones y otros conceptos retributivos.

### Políticas retributivas

- Si se comparan las sociedades no Ibex35 con las pertenecientes al Ibex35, se observa en las primeras una menor variedad en los criterios para establecer las remuneraciones fijas de los consejeros, con un mayor peso de los modelos donde la diferenciación entre las remuneraciones de los consejeros por sus actividades como administradores (dejando al margen cualquier función ejecutiva) se establece en función de su pertenencia o no a alguna comisión y de su asistencia a las reuniones (a través de las dietas).
- En todas las sociedades del Ibex35 y en el 85% de las sociedades no Ibex35 de la muestra existen planes formales de retribución variable a corto plazo (anual) para los consejeros ejecutivos. Estos planes están basados, generalmente, en dos parámetros de carácter interno que miden la evolución de los resultados operativos, el beneficio neto, o el rendimiento directamente atribuible al cargo ejecutivo desempeñado. También es común la inclusión de un criterio cualitativo de evaluación, que aparece en un 50% de los planes.
- Se han establecido planes de incentivos a largo plazo en un 56% de las sociedades analizadas (25 sociedades pertenecientes al Ibex35 y 17 sociedades no Ibex35), donde predominan los que se liquidan con entrega de acciones, que suponen el 58%; los que se liquidan en efectivo (bonus plurianuales) que suponen el 27%, y los planes mixtos, con liquidación parte en efectivo y parte en acciones, que suponen aproximadamente el 8%. Para el restante 7% de los planes las sociedades no han especificado el instrumento de pago.
- Los planes de ahorro a largo plazo tienen una presencia más reducida en las sociedades no Ibex35, siendo el 35% de las sociedades las que los ofrecen a sus consejeros ejecutivos (66% en las del Ibex35). El porcentaje de compañías que dispone de cláusulas de indemnización en caso de cese asciende al 57%, tanto en las sociedades del Ibex35 como en las que no forman parte del índice.
- Un 46% de las sociedades del Ibex35 y un 60% de las empresas no Ibex35 han recibido en su junta general de accionistas un voto favorable superior al 95% sobre el informe de remuneraciones del ejercicio. Sólo una sociedad del Ibex35 ha obtenido menos de un 60%.

- Las referencias al ejercicio en curso, ejercicios pasados y ejercicios futuros se han interpretado de forma distinta por las sociedades cotizadas al completar los datos del IARC. Del modelo se desprende que, para poder armonizar la información que se presenta, el ejercicio en curso se refiere a 2015, los ejercicios anteriores son los ya cerrados, y los futuros son a partir de 2016.
- Hay determinadas secciones cuya cumplimentación ha sido heterogénea entre las empresas, tanto por su extensión como por el nivel de detalle aportado. Estas circunstancias se han producido, principalmente, en las secciones que describen los principios que inspiran la política retributiva y en las que se explican los cambios futuros previstos en dicha política y las medidas de gestión del riesgo relacionadas con las remuneraciones.
- En general, las sociedades informan de los criterios de evaluación del desempeño ligados a la retribución variable, pero no suelen explicar los métodos y parámetros de medida empleados para determinar si se han cumplido dichos criterios. En los IARC es poco frecuente que se incluya una explicación detallada sobre la importancia relativa de los conceptos retributivos variables sobre los fijos (mix retributivo).



## II. Remuneraciones devengadas por los consejeros

Remuneraciones  
devengadas  
por los consejeros

### Remuneraciones del consejo

En el cuadro 1 se incluye la evolución, en cifras agregadas, de las retribuciones devengadas por los consejeros de las sociedades cotizadas en los últimos cinco años, según los datos que figuran en los IARC e IAGC (por lo que respecta a datos de ejercicios anteriores). Se consideran las empresas que pertenecen al Ibex (Ibex) y las que no pertenecen al Ibex (no Ibex):

#### Remuneraciones devengadas por los consejeros

CUADRO 1

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Importe de la remuneración</b> (miles €)					
Promedio por consejo	2.718	2.935	2.963	2.810	3.243
Ibex35	7.169	7.526	7.866	6.721	8.834
No Ibex35	1.397	1.490	1.458	1.509	1.398
Promedio por consejero	296	260	289	285	318
Ibex35	500	522	562	490	613
No Ibex35	145	166	155	177	167
Consejeros ejecutivos (*)	1.022	1.128	1.033	1.092	1.311
Ibex35	2.237	2.423	2.166	2.156	2.725
No Ibex35	522	578	523	612	624
Consejeros externos	103	110	138	106	104
Ibex35	171	174	258	172	175
No Ibex35	71	82	81	71	67
<b>Distribución por conceptos</b>					
Remuneración fija	40%	40%	39%	55%	50%
Ibex35	39%	40%	37%	55%	46%
No Ibex35	42%	40%	50%	53%	56%
Remuneración variable	24%	27%	24%	32%	37%
Ibex35	31%	33%	28%	34%	45%
No Ibex35	15%	17%	11%	30%	22%
Dietas	11%	10%	9%	8%	6%
Ibex35	8%	8%	7%	6%	5%
No Ibex35	14%	13%	19%	11%	10%
Otras remuneraciones	25%	23%	27%	5%	7%
Ibex35	22%	19%	28%	5%	4%
No Ibex35	29%	30%	19%	6%	12%
<b>Origen de las remuneraciones</b>					
La propia sociedad					
Ibex35	93%	93%	95%	93%	96%
No Ibex35	89%	91%	92%	94%	91%
Otras sociedades del grupo					
Ibex35	7%	7%	5%	7%	4%
No Ibex35	11%	9%	8%	6%	9%

(\*) Incluyendo presidentes ejecutivos y consejeros delegados.

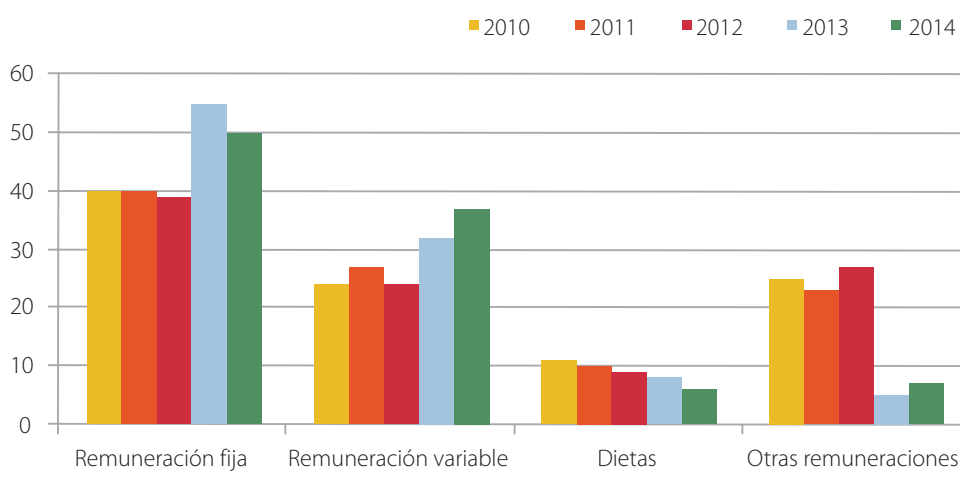
Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- En el año 2014, la remuneración media devengada por los consejos de administración de las sociedades cotizadas ascendió, en promedio, a 3,2 millones de euros, un 15,4% más que el año anterior. Este incremento es debido al aumento de la remuneración en las empresas del Ibex35, en las que el promedio por consejo ha aumentado un 31,4%, mientras que en las empresas que no forman parte del índice este promedio ha experimentado un descenso del 7,4%. No obstante, si descontamos los pagos no recurrentes por indemnizaciones, por importe de 33,2 millones de euros que han realizado 4 compañías del Ibex35<sup>3</sup>, el incremento anual del promedio por consejo sería del 7% en todas las sociedades cotizadas, y del 17,5% en las sociedades del Ibex35. Además, un 5,5% de la subida que experimentan las sociedades del Ibex35 se explica por el cambio en la composición del índice respecto del año pasado ya que este año entran Endesa y Abengoa, cuya remuneración al consejo es significativamente superior a la de las sociedades que han salido, Ebro Foods y Viscofan.
- La retribución media por consejero se situó en 318.000 euros anuales, lo que supone un aumento del 11,6% respecto al año anterior. Este incremento se a que la remuneración en las empresas del Ibex35 ha aumentado en promedio un 25,1% debido, en su mayor parte, al crecimiento experimentado en la remuneración variable de los consejeros ejecutivos, especialmente de sus planes retributivos basados en acciones. Por el contrario, en las empresas que no forman parte del índice el promedio ha experimentado un descenso del 5,6%.
- La remuneración media por consejero ejecutivo se situó en 1,3 millones de euros, lo que supone un incremento del 20,1% respecto a 2013. Los incentivos concedidos a los administradores por el cumplimiento de objetivos específicos y el vencimiento de planes retributivos variables, explican, en parte, este incremento.
- La remuneración media de los consejeros externos fue de 104.000 euros, lo que supone un descenso interanual del 1,9%.

En el gráfico 1 se incluye, en términos agregados, la estructura retributiva de los consejeros de las sociedades cotizadas:

Remuneración del consejo distribuida por conceptos

GRÁFICO 1



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Aunque su peso específico se ha reducido en 2014, el importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración sigue correspondiendo a la retribución fija, que representa el 50% del total.
- El incremento de las retribuciones variables de los consejeros ejecutivos de las sociedades del Ibex35, ha hecho que el porcentaje que supone este concepto retributivo respecto al total de la remuneración se haya incrementado en 5 puntos porcentuales.

## Remuneraciones por consejero

En el cuadro 2 se muestra la remuneración media y los percentiles<sup>4</sup> de los presidentes, tanto ejecutivos como no ejecutivos, consejeros delegados, consejeros ejecutivos y externos:

### Remuneración total 2014

CUADRO 2

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
<b>Presidente ejecutivo</b>						
<b>Total</b>	<b>1.551</b>	<b>197</b>	<b>317</b>	<b>853</b>	<b>1.842</b>	<b>4.215</b>
Ibex35	3.364	1.046	1.467	2.733	4.792	6.730
No Ibex35	698	121	258	478	891	1.430
<b>Presidente no ejecutivo</b>						
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>9</b>	<b>67</b>	<b>118</b>	<b>230</b>	<b>629</b>
Ibex35	516	66	104	351	987	1.115
No Ibex35	154	9	49	105	202	323
<b>Consejero delegado</b>						
<b>Total</b>	<b>1.580</b>	<b>160</b>	<b>475</b>	<b>964</b>	<b>2.060</b>	<b>4.509</b>
Ibex	2.920	733	1.133	2.247	4.548	5.761
No Ibex	776	106	247	554	1.184	1.669
<b>Consejeros ejecutivos (*)</b>						
<b>Total</b>	<b>1.004</b>	<b>77</b>	<b>193</b>	<b>404</b>	<b>986</b>	<b>2.027</b>
Ibex35	2.158	459	886	1.243	2.364	3.961
No Ibex35	503	69	140	285	490	729
<b>Consejeros dominicales</b>						
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>190</b>
Ibex35	130	45	73	102	155	254
No Ibex35	54	0	2	35	68	133
<b>Consejeros independientes</b>						
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>13</b>	<b>44</b>	<b>79</b>	<b>139</b>	<b>238</b>
Ibex35	168	74	94	127	194	327
No Ibex35	63	7	30	50	77	139
<b>Otros consejeros externos</b>						
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>85</b>	<b>252</b>	<b>522</b>
Ibex35	368	77	95	209	443	784
No Ibex35	104	0	5	22	72	136

(\*) Excluyendo presidentes ejecutivos y consejeros delegados.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

4. A los efectos de reflejar los resultados del análisis realizado en los IARC de las compañías cotizadas objeto de este informe, se han considerado las siguientes referencias estadísticas:

- Percentil 10, 25, 50, 75 y 90 de las entidades: puntos de referencia de los datos correspondientes a las sociedades consideradas a los efectos del presente análisis, por debajo del cual únicamente se encuentra el 10%, 25%, 50%, 75% y 90% de las mismas.
- Cuando hay menos de 3 observaciones se considera sólo la mediana.

- En las sociedades del Ibex35, el principal criterio utilizado para determinar el importe de las remuneraciones por consejero es el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado en el consejo. Las retribuciones más elevadas han correspondido a los presidentes ejecutivos, seguidos por los consejeros delegados, consejeros ejecutivos y consejeros no ejecutivos.

En el resto de sociedades, la retribución media de los consejeros delegados fue superior a la de los presidentes ejecutivos.

- La retribución de los presidentes ejecutivos se ha incrementado un 3,4% respecto al año anterior.
- Si únicamente tenemos en cuenta la retribución de los consejeros externos la variación interanual registró un descenso del 1,2%.
- La remuneración media de los consejeros dominicales fue de 75.000 euros. Para estos consejeros el concepto retributivo más importante es el de las remuneraciones fijas, que representan el 50,1% de su retribución total, seguido de las dietas con el 25,3%.
- La remuneración de los consejeros independientes se situó en 108.000 euros, con un incremento interanual de la muestra comparable del 4,1%. Un total de 4 consejeros independientes<sup>5</sup> tuvieron una retribución superior a 500.000 euros, uno de los cuales<sup>6</sup> percibe dicha retribución en su condición de prejubilado como anterior directivo de la sociedad.

Para los consejeros independientes el concepto retributivo más importante también es la remuneración fija, que perciben por su condición de miembro del consejo de administración.

- La retribución de los otros consejeros externos fue de 237.000 euros, con un incremento interanual de la muestra comparable del 16,9%. Este incremento se explica, en parte, por los servicios que un administrador<sup>7</sup> presta a la sociedad, distintos a su condición de consejero, y por el vencimiento de un plan retributivo variable de un consejero<sup>8</sup> que antes desempeñaba funciones de dirección.

### **Análisis de la remuneración por concepto retributivo**

El IARC exige el desglose de la retribución devengada por cada uno de los consejeros, distinguiendo entre los distintos conceptos que conforman la remuneración total. A continuación se presenta cada uno de estos conceptos, teniendo en cuenta la información proporcionada por todas las sociedades cotizadas.

### **Sueldos**

Este concepto incluye el importe de las retribuciones que no son de carácter variable y que ha devengado el consejero por sus labores ejecutivas.

---

5. José Antonio Fernández Rivero (BBVA), Fernando de Asua Alvarez (Banco Santander), Inés Macho Stadler (Iberdrola) y Alfonso Ferrari Herrero (Telefónica).

6. José Antonio Fernández Rivero.

7. Thomas Glanzmann en Grifols.

8. Fernando Abril-Martorell en Prisa.



En el cuadro 3 se muestra la remuneración media y los percentiles de los sueldos de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y consejeros ejecutivos:

<b>Sueldo</b>		CUADRO 3				
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	700	164	282	496	931	1.492
Consejero delegado	687	156	262	495	897	1.550
Consejero ejecutivo	358	69	149	248	460	686

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- El sueldo medio de los miembros del órgano de administración que desempeñan funciones ejecutivas se situó en 514.000 euros, un 3,2% menos que el ejercicio anterior.
- Dentro de ellos, el sueldo de los presidentes y de los consejeros ejecutivos disminuyó un 3,6% y un 15,6%, respectivamente. El descenso en el importe de los consejeros ejecutivos se explica en parte, porque los dos administradores que mayor retribución devengaron en 2013 han dejado de formar parte de este colectivo en 2014<sup>9</sup>.
- El sueldo medio de los consejeros delegados se ha incrementado un 6,5%, pasando de 645.000 euros en 2013, a 687.000 euros en 2014.
- Para los consejeros que desempeñan funciones de dirección, con carácter general, el sueldo es el concepto retributivo más importe, representando el 35,1% de las retribución total.
- Los sueldos de los presidentes y consejeros delegados se mueven en horquillas similares, siendo el sueldo del resto de consejeros ejecutivos aproximadamente un 50% de los anteriores.

### Remuneración fija

La remuneración fija incluye el importe de la compensación en metálico, con una periodicidad de pago preestablecida, ya sea o no consolidable en el tiempo, y devengada por el consejero por pertenecer al órgano de administración, con independencia de su asistencia efectiva a las reuniones del consejo.

En el cuadro 4 se incluye la remuneración media y los percentiles de la retribución fija de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros.

- Un total de 97 sociedades (68,7% de la muestra) han devengado retribuciones fijas en 2014. La retribución fija por consejo se situó en 746.000 euros<sup>10</sup>. Un 54,1% del importe agregado de esta retribución ha sido devengada por consejeros de sociedades del Ibex35.

9. Ana Patricia Botín en Banco Santander por haber sido nombrada presidenta y Juan María Nin en Caixa-bank por haber sido cesado.

10. El importe promedio se calcula tomando como base el número de sociedades que declara cada concepto.

## Remuneración fija

CUADRO 4

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	212	27	60	119	300	481
Consejero delegado	159	39	54	86	173	358
Consejero ejecutivo	116	23	32	60	172	260
Consejero no ejecutivo	79	25	39	60	102	165

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Aunque el peso relativo del componente fijo de la remuneración ha disminuido, el importe de la retribución fija media por consejero ha aumentado en 2014, un 1,3%.
- En los percentiles más bajos, hay sociedades que no distinguen entre los diferentes cargos dentro del consejo a la hora de establecer sus retribuciones fijas. Sin embargo, en la mediana se observa que el presidente del consejo tenía una retribución fija superior al resto de consejeros, tendencia que se acentúa en los percentiles superiores para los consejeros externos.

## Dietas

Las dietas incluyen la retribución derivada de la asistencia a las reuniones del consejo de administración y, en su caso, de sus comisiones.

En el cuadro 5 se muestra la remuneración media y los percentiles de las dietas de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros:

## Dietas

CUADRO 5

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	44	5	12	30	64	92
Consejero delegado	42	4	13	38	67	87
Consejero ejecutivo	44	5	7	21	44	122
Consejero no ejecutivo	34	6	13	25	43	68

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- El 62,4% de las sociedades analizadas han realizado pagos por este concepto, que en promedio por consejo ascendió a 293.000 euros. Tres sociedades del Ibex35<sup>11</sup> han retribuido a sus consejeros en concepto de dietas más de 1,3 millones de euros y una de ellas<sup>12</sup> duplica esta cantidad.
- El importe medio devengado por los consejeros en concepto de dietas en 2014 ascendió a 35.600 euros, un 2,9% menos que en el ejercicio anterior. Este concepto retributivo representa el 6% de la retribución total, dos puntos porcentuales menos que en 2013.

11. Abengoa, ACS, Banco Santander.

12. ACS.

- El importe de las dietas devengadas no depende tanto del cargo que se desempeña en el consejo, como ocurre con el resto de conceptos retributivos, sino que obedece a la política retributiva de la sociedad y al número de reuniones en las que participa cada consejero.

### Remuneraciones por pertenencia a comisiones del consejo

En este tipo de remuneraciones, al igual que en las dietas, los importes devengados no dependen del cargo desempeñado, sino que se aplican en función del número de comisiones y reuniones en las que participa el consejero.

En el cuadro 6 se muestra la remuneración media y los percentiles de las retribuciones por pertenencia a comisiones del consejo de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros:

**Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo** CUADRO 6

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	70	8	13	38	60	161
Consejero delegado	59	20	25	25	85	136
Consejero ejecutivo	60	7	12	33	75	174
Consejero no ejecutivo	47	6	10	21	59	127

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- La remuneración medida por consejero por pertenencia a comisiones del consejo se situó en 49.000 euros y no ha registrado variaciones significativas respecto a 2013.

### Indemnizaciones

Indemnización es cualquier retribución devengada por el consejero derivada de la extinción de la relación que le vincule con la sociedad.

Durante 2014, seis<sup>13</sup> compañías han retribuido por este concepto a cinco consejeros ejecutivos y a un consejero calificado como otro externo.

De las seis compañías, las cuatro que forman parte del Ibex35 han pagado una indemnización media por consejero de 8,2 millones de euros. La retribución media de los dos restantes por este concepto ha sido de 220.000 euros.

### Sistemas de ahorro a largo plazo y otros beneficios retributivos

Las sociedades tienen que informar en sus IARC de todos los sistemas de ahorro a largo plazo, incluyendo jubilación y cualquier otra prestación de supervivencia, financiados parcial o totalmente por la sociedad, ya sean dotados interna o externamente.

13. Applus, Caixabank, Endesa, Mapfre, Telefónica y Urbar Ingenieros.

En el cuadro 7 se resume la evolución de las aportaciones a los sistemas de ahorro a largo plazo y las primas de seguros de vida de los consejeros:

<b>Importe medio por sociedad de otros beneficios retributivos *</b>				
CUADRO 7				
(miles de euros)	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Aportación sistemas de ahorro	822	7.874	757	980
Primas seguros de vida	184	143	57	44

\* Los datos anteriores a 2013 corresponden al importe de las obligaciones contraídas en fondos y planes de pensiones que eran informados en los IAGC.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Durante 2014, un total de 36 sociedades han realizado aportaciones a los sistemas de ahorro de 89 consejeros.

El importe medio por sociedad asciende a 980.000 euros, un 29,4% más que en 2013. Este incremento se explica, en parte, por la decisión de un consejero<sup>14</sup> de cobrar parte de su retribución variable anual como aportación extraordinaria al plan de jubilación.

### Otros conceptos

En los IARC, las sociedades también deben indicar el importe total de las restantes retribuciones devengadas en el ejercicio y que no se hayan contemplado en el resto de apartados.

Una de estas retribuciones es la remuneración en especie, que a efectos de informar en el IARC se valora por el coste para la sociedad de la utilización, consumo u obtención, de los bienes, derechos o servicios por parte del consejero.

En 2014, un total de 71 sociedades han incluido en sus IARC retribuciones por otros conceptos por un importe total de 24,9 millones de euros, de los cuales el 39,9% corresponde a un incentivo económico en efectivo pagado por una sociedad<sup>15</sup> a uno de sus consejeros y que estaba vinculado a su salida a Bolsa.

### Remuneración variable

La remuneración variable, junto con la fija, tiene un peso significativo en la remuneración total de los consejeros. En 2014, la retribución variable ha representado el 37% de la retribución total, 5 puntos porcentuales más que en 2013. Este porcentaje ha evolucionado de forma distinta según el tamaño de la sociedad, así en las compañías que forman parte del Ibex35, la retribución variable ha pasado de representar, en 2013, el 34% de la remuneración total, al 45% en 2014. Por el contrario, en las sociedades que no forman parte del Ibex35 este concepto retributivo representó el 22% de la remuneración total, 8 puntos porcentuales menos que en 2013.

14. Francisco Reynés en Abertis.

15. Fernando Basabe en Applus.

## Remuneración variable a corto plazo

Este concepto recoge los importes variables devengados en un periodo igual o inferior a un año, ligados al desempeño de funciones o a la consecución de objetivos individuales o de grupo.

En el cuadro 8 se detallan los principales percentiles de la retribución variable a corto plazo para los distintos tipos de consejeros:

**Remuneración variable a corto plazo** CUADRO 8

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	786	43	151	300	936	2.128
Consejero delegado	681	129	166	324	908	1.788
Consejero ejecutivo	363	40	78	223	417	888
Consejero no ejecutivo	56	3	14	25	50	125

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- En 2014, un total de 82 sociedades han concedido retribuciones variables a corto plazo a 217 consejeros, por un importe medio por consejero de 418.000 euros, un 3,9% menos que en 2013. En dos sociedades<sup>16</sup> este concepto retributivo supera los 10 millones de euros.
- Al igual que sucede con los sueldos por funciones ejecutivas, la retribución variable a corto plazo es un elemento casi exclusivamente circunscrito a los consejeros ejecutivos.

## Remuneración variable a largo plazo en efectivo

Este concepto recoge los importes devengados en un periodo superior a un año que estén ligados al desempeño de funciones o a la consecución de objetivos individuales o de grupo.

En el cuadro 9 se detallan los principales percentiles de la retribución variable a largo plazo para los distintos tipos de consejeros:

**Remuneración variable a largo plazo en metálico** CUADRO 9

(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	679	243	477	812
Consejero delegado	755	349	512	1.099
Consejero ejecutivo	352	221	280	407

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

16. Abengoa y Telefónica.

- El vencimiento en 2014 de incentivos a largo plazo, ha hecho que los importes por este concepto retributivo se hayan incrementado, tanto en número de beneficiarios, como en retribuciones por consejero.
- El número de consejeros beneficiados por estos planes retributivos ha pasado de 19 a 25, y el importe por consejero ha aumentado un 26,7%, situándose en 560.000 euros.

### Remuneración variable en acciones

Este concepto incluye los importes devengados por los planes retributivos basados en entrega de acciones, opciones sobre acciones o referenciados al valor de las acciones.

El cuadro 10 detalla los importes de la retribución devengada en acciones por los consejeros de las 21 entidades que los habían implantado, bien mediante la entrega de acciones o bien por el cómputo del beneficio bruto obtenido en el ejercicio de las opciones sobre acciones:

#### Remuneración variable a largo plazo en acciones

CUADRO 10

(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	649	56	250	574
Consejero delegado	909	126	361	1.291
Consejero ejecutivo	1.187	12	116	1.160
Consejero no ejecutivo	177	30	30	37

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- En el ejercicio 2014, las sociedades cotizadas han retribuido a sus consejeros con planes basados en acciones por un importe de 43,4 millones de euros. Un 32,5% de este importe se refiere al ejercicio de las opciones correspondientes a un plan retributivo, concedido en 2010 y cuyo beneficiario era un consejero de una sociedad del Ibex35<sup>17</sup>.

Este plan retributivo ha contribuido a que el importe medio por consejero de este concepto se haya incrementado un 88,2%.

## Distribución de la remuneración total por sectores y capitalización bursátil

Remuneraciones  
devengadas  
por los consejeros

El cuadro 11 recoge el promedio por consejero y los principales percentiles de la remuneración total según el sector de actividad de las distintas sociedades cotizadas:

### Remuneración total por sectores

CUADRO 11

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
<b>Comercio y servicios</b>	<b>411</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>90</b>	<b>164</b>	<b>953</b>
Ibex35	732	74	97	130	354	2.057
No Ibex35	227	3	33	61	124	536
<b>Construcción e inmobiliaria</b>	<b>243</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>56</b>	<b>116</b>	<b>414</b>
Ibex35	541	45	69	104	176	1.625
No Ibex35	191	0	6	31	73	324
<b>Energía</b>	<b>434</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>171</b>	<b>288</b>	<b>646</b>
Ibex35	620	76	140	254	354	1.354
No Ibex35	43	0	0	7	50	87
<b>Entidades financieras</b>	<b>372</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>102</b>	<b>247</b>	<b>813</b>
Ibex35	619	26	100	154	474	1.236
No Ibex35	124	0	0	56	182	330
<b>Industria</b>	<b>219</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>78</b>	<b>175</b>	<b>467</b>
Ibex35	425	82	93	100	233	1.100
No Ibex35	181	7	35	68	165	414

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Los consejeros de las empresas energéticas y del sector comercio y servicios, son los que obtienen, en promedio, una retribución más alta. Sin embargo, en los percentiles altos las remuneraciones en las entidades financieras también registran importes superiores a la media.

El cuadro 12 refleja la distribución de la retribución total por consejero según la capitalización bursátil de las sociedades:

### Remuneración total por capitalización bursátil\*

CUADRO 12

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M	78	0	0	30	61	198
De 100 a 500 M	129	14	31	58	82	344
De 500 a 2.500 M	313	0	54	100	254	591
Hasta 10.000 M	329	44	103	191	500	743
Ibex35	613	67	93	140	349	1.484

\* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Como se aprecia en el cuadro anterior, la retribución total por consejero es más elevada en las entidades con mayor capitalización bursátil. En promedio,

la retribución de los consejeros de las sociedades del Ibex35 es siete veces mayor que la de las compañías más pequeñas.

## Remuneraciones de los consejeros ejecutivos según capitalización bursátil y resultados de las sociedades

A continuación se resumen los principales datos estadísticos sobre la remuneración de los consejeros ejecutivos (presidentes ejecutivos, consejeros delegados y otros consejeros ejecutivos) según los distintos conceptos retributivos (remuneración fija, planes de incentivos a corto plazo y planes variables a largo plazo), la capitalización bursátil y los resultados de las sociedades.

### Remuneración fija

En este análisis se considera remuneración fija la suma de los siguientes conceptos: sueldos por funciones ejecutivas, remuneraciones fijas por pertenencia al consejo, dietas y otras remuneraciones por pertenencia a las distintas comisiones.

En el cuadro 13 se muestra la distribución de la remuneración fija de los consejeros ejecutivos, clasificadas en función de la capitalización bursátil:

**Remuneraciones fijas según capitalización bursátil \*** CUADRO 13

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M	242	13	92	186	316	450
De 100 a 500 M	335	71	147	282	429	719
De 500 a 2.500 M	547	205	267	460	722	1.018
De 2.500 a 10.000 M	775	364	519	682	900	1.310
De 10.000 a 20.000 M	892	495	602	810	1.098	1.353
Más de 20.000 M	1.922	1.147	1.327	1.923	2.511	2.760

\* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Para todos los percentiles se observa que la retribución fija por consejero ejecutivo fue mayor cuanto más elevada era la capitalización de la sociedad. En general, en los percentiles más bajos se acentúan las diferencias que existen entre las compañías según su capitalización.
- Las remuneraciones fijas más bajas en las entidades con una capitalización por encima a los 20.000 millones de euros han sido superiores a las retribuciones fijas más altas en las compañías con una capitalización de hasta 2.500 millones de euros.



## Remuneración variable

Remuneraciones  
devengadas  
por los consejeros

Los cuadros 14 y 15 muestran la distribución de las retribuciones variables a corto y largo plazo por consejero ejecutivo en función de los resultados de la sociedad:

### Remuneraciones variables a corto plazo según resultados netos \*

CUADRO 14

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M	284	32	76	154	314	810
Entre 100 y 1.000 M	697	116	183	389	703	2.062
Más de 1.000 M	1.600	441	929	1.309	1.958	3.282

\* Columna de datos de resultados netos en millones de euros.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

### Remuneraciones variables a largo plazo según resultados netos \*

CUADRO 15

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menor de 100 M	948	12	38	140	395	1.265
Entre 100 y 1.000 M	700	74	128	261	574	2.54
Mayor de 1.000 M	1.217	483	575	1.060	1.806	1.982

\* Columna de datos de resultados netos en millones de euros.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Al efectuar un análisis de las retribuciones variables anuales devengadas en 2014, en función de los resultados netos de las sociedades, se puede observar que las compañías con resultados por debajo de 1.000 millones de euros tienen variables menores que las de las empresas con mayores beneficios, salvo en el percentil 90.



En esta sección se resumen los rasgos más característicos de las políticas retributivas que las entidades cotizadas han definido para su aplicación en el ejercicio 2015 y los criterios que han decidido adoptar para concretar los importes distribuibles entre sus consejeros.

Para ello, se han analizado todas las sociedades del Ibex35 junto con una muestra representativa adicional de 40 sociedades cotizadas no pertenecientes al Ibex35.

#### Política de remuneraciones para el ejercicio 2015

##### Fundamentos

Toda política retributiva responde a unos principios y fundamentos que la inspiran, y sobre cuya base las compañías definen las principales características de los elementos que van a componer la retribución total de sus consejeros.

- La mayoría de las sociedades incluyen en su IARC una descripción de los principios que fundamentan su política retributiva, siendo las empresas de mayor capitalización bursátil las que detallan un mayor número de ellos.
- Los principios generales más frecuentes de la política retributiva, que se mantienen prácticamente sin cambios desde el ejercicio anterior, son los siguientes:
  - (i) Atraer, retener y motivar a los mejores consejeros.
  - (ii) Asegurar la sostenibilidad de los resultados y de la actividad de la sociedad y generar valor a largo plazo para el accionista.
  - (iii) Recompensar el logro de objetivos estratégicos, incluyendo la gestión prudente de riesgos.
  - (iv) Mantener la competitividad en el mercado retributivo.
  - (v) Alinear las retribuciones con las recomendaciones de buen gobierno.
  - (vi) Impulsar la transparencia de las retribuciones y los criterios asociados a su determinación.
  - (vii) Mantener un equilibrio razonable entre los componentes fijos y variables de la retribución.
- Las entidades financieras incluyen con mayor frecuencia principios relativos a la gestión prudente del riesgo y a la generación de valor para el accionista.

## Criterios aplicados

- Los criterios más utilizados para determinar los distintos componentes de la política retributiva son el nivel de responsabilidad asumido por el consejero y el tiempo de dedicación. Los criterios que menos se tienen en cuenta son el nivel de solvencia, capitalización o sostenibilidad de la entidad. Otros criterios considerados son los resultados de la sociedad, principalmente en sociedades que no forman parte del Ibex35; la cualificación, los conocimientos específicos y méritos profesionales del consejero y los datos comparables de mercado, más utilizado por las empresas que componen el Ibex35.

## Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior

El número de empresas de la muestra analizada que recogen en su IARC, de manera expresa, modificaciones en la política retributiva para 2015 asciende a veintidós. Las modificaciones más frecuentes afectaron al importe de los elementos retributivos básicos (retribución fija, dietas y sueldos por funciones ejecutivas); al reforzamiento tanto de los periodos de diferimiento como de las cláusulas malus y claw-back; al aumento del número y tipo de indicadores, sobre todo de riesgo, utilizados para determinar la remuneración de sus consejeros, y para otorgar un mayor peso a los indicadores plurianuales.

## Análisis de los componentes retributivos variables

### Remuneraciones variables a corto plazo

#### Incentivos anuales

Todas las empresas del Ibex35 y más de un 85% de las sociedades de la muestra que no forman parte del Ibex35 informan sobre la existencia de un plan de retribución variable a corto plazo para sus consejeros ejecutivos.

#### Parámetros de medida

El número de parámetros utilizados para el cálculo de la retribución variable a corto plazo se sitúa, en promedio, en dos.

- Los utilizados con más frecuencia en estos planes son internos y están basados en indicadores financieros de rentabilidad (resultado operativo o resultado neto), evaluación cualitativa o en resultados propios de la función. Otros parámetros, utilizados en menor medida, están relacionados con el cumplimiento del presupuesto o del plan estratégico; el volumen de negocios; el retorno total para el accionista, o con otros ratios financieros.
- Es significativa la presencia de una evaluación cualitativa en casi la mitad de los planes de incentivos.

### Instrumentos de pago

- El pago en efectivo es el instrumento que se utiliza con más frecuencia para la retribución variable. El 74% de los planes informados por las sociedades del Ibex35 y por el 91% de las sociedades de la muestra que no forman parte del Ibex35 emplean este instrumento.

- El otro instrumento de pago utilizado es el abono de la mitad de la retribución variable en acciones y la otra mitad en efectivo. Este sistema es el utilizado casi en exclusiva por las entidades financieras, por establecerlo así su regulación sectorial. Tan solo dos entidades no financieras, ambas del Ibex35, han empleado este instrumento de pago.

### Instrumentos de pago de la retribución variable

GRÁFICO 2



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

### Diferimiento

Del total de las sociedades de la muestra, 8 empresas del Ibex35 y 6 de las sociedades que no forman parte de este índice, incluían un diferimiento para el cobro de la retribución variable. De estas 14 sociedades, 5 de ellas no son empresas del sector financiero.

- El diferimiento se produce principalmente en los planes cuyo instrumento de pago es la mitad en acciones y la mitad en efectivo y afecta a un rango entre el 40% y el 100% de la retribución variable, siendo la moda el 50%.
- En los planes se establece de media un periodo de 3 años para percibir el importe de retribución variable diferida, aunque en dos sociedades el plazo de diferimiento se reduce a 2 años y en otras 2 sociedades se amplía a 5 años.

En comparación con las empresas del Ibex35, un número menor de sociedades incluyen un diferimiento obligatorio, aunque las cantidades diferidas y el período de diferimiento son semejantes.

### Cláusulas *malus* y *clawback*

De acuerdo con la nomenclatura de las últimas directivas europeas, se entiende por cláusulas *malus* aquellas que permiten no abonar la parte diferida de la retribución variable, devengada en años anteriores, si se han producido circunstancias en la compañía que cambian de forma importante los resultados y la sostenibilidad a medio plazo, o si su abono pudiera poner en riesgo la capitalización de la sociedad.

Por otra parte, las cláusulas *clawback* permiten a la empresa 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 después demostrada de forma manifiesta.

De las 69 sociedades de la muestra que informan de planes de retribución variable a corto plazo, 11 de ellas (8 del Ibex35 y 3 de las que no forman parte del índice) especifican la existencia de algún tipo de cláusula especial que regula el funcionamiento de estos planes a corto plazo. Normalmente, las sociedades que incluyen cláusulas *malus* incluyen también cláusulas *clawback*. Por otro lado, ninguna de las sociedades ha señalado en sus IARC la aplicación real, en el ejercicio cerrado, de cláusulas *malus* o *clawback*.

### Incentivos plurianuales

Un total de 42 sociedades de la muestra (25 pertenecientes al Ibex35 y 17 que no pertenecen al índice) han informado de que disponen de 71 planes de este tipo (44 planes las sociedades del Ibex35 y 27 planes de sociedades no pertenecientes al índice).

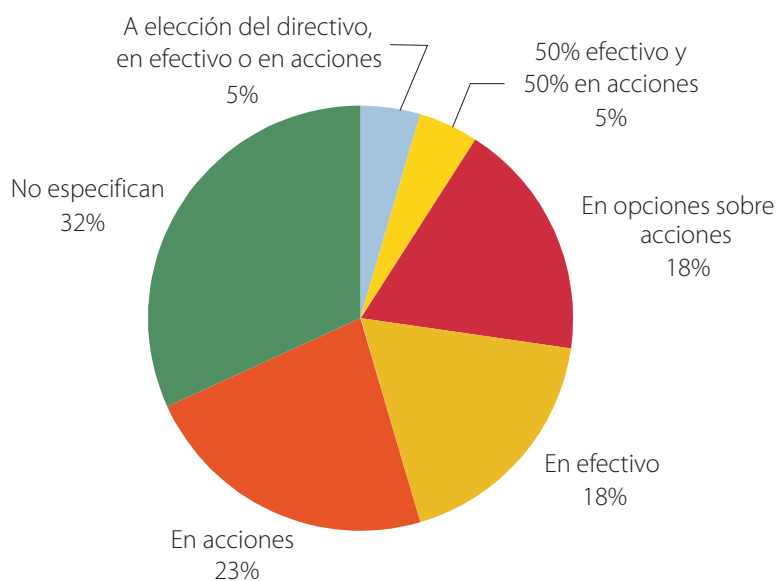
Los planes de incentivos a largo plazo más frecuentes son los bonus plurianuales vinculados a resultados; la entrega de opciones sobre acciones; la entrega de acciones condicionada a resultados, y los derechos sobre revalorización de las acciones. Con menos frecuencia se encuentran los planes basados en la entrega de acciones no condicionada a resultados, y de opciones condicionada a resultados.

### Instrumentos de pago

La forma más común de pago de estos incentivos es mediante la entrega de acciones, el 58% de los planes se liquidan por este sistema. Otro 27% se liquidan en efectivo y un 8% en efectivo y en acciones. Un 7% de las sociedades no han especificado los instrumentos de pago en sus IARC.

Instrumentos de pago de los planes de incentivos plurianuales

GRÁFICO 3



## Parámetros de medida

Las empresas del Ibex35 construyen sus planes, en su gran mayoría, sobre una media de dos o tres indicadores, siendo los más frecuentes: el resultado operativo; la retribución al accionista o la apreciación de la cotización, y el cumplimiento del plan estratégico o del presupuesto del grupo. No obstante, hay planes que pueden llegar a tener hasta cuatro o incluso cinco indicadores. En las sociedades que no forman parte del Ibex35 el número de indicadores utilizados suelen ser de uno o dos, siendo los más frecuentes el resultado operativo y la apreciación de la cotización.

Aunque varios de estos indicadores también se utilizan en los incentivos a corto plazo, algunos se podrían considerar específicos para los planes de incentivos plurianuales como, por ejemplo, el retorno total para el accionista (TSR por sus siglas en inglés), la revalorización de la acción, o la generación de *cash-flow*.

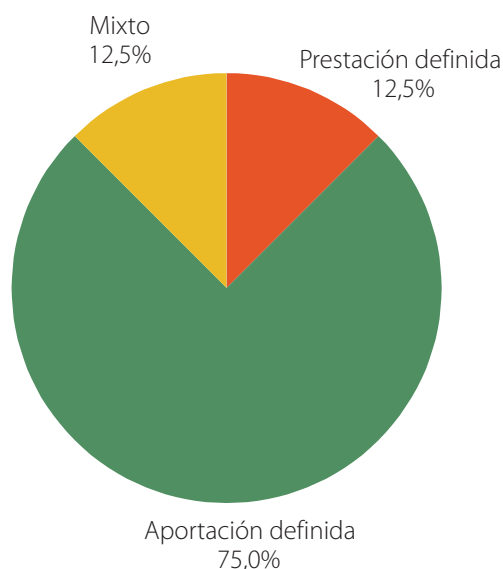
## Ahorro a largo plazo

Un 66% de las compañías del Ibex35 y un 35% de las sociedades de la muestra no Ibex35 no incluyen en sus IARC ningún tipo de plan para garantizar a sus consejeros ejecutivos la percepción de prestaciones en caso de jubilación, incapacidad o fallecimiento.

La mayoría de las empresas analizadas, tanto del Ibex35 como las que no forman parte del índice, suelen tener un único plan de ahorro para sus consejeros ejecutivos que suele ser de aportación definida.

### Planes de ahorro a largo plazo

GRÁFICO 4



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

## Indemnizaciones

En el momento de finalizar la relación contractual entre la compañía y los consejeros, existen ciertas cláusulas o pactos que garantizan el pago adicional de determinadas indemnizaciones. Un total de 43 compañías de la muestra (20 del Ibex35

y 23 de las que no forman parte del índice) describen en sus IARC algún tipo de cláusula indemnizatoria para los consejeros ejecutivos. Estas cláusulas afectan a un total de 85 consejeros ejecutivos.

### **Consideración de la gestión del riesgo en las políticas sobre remuneraciones**

En cuanto a las medidas previstas para garantizar que se tenga en cuenta una adecuada gestión del riesgo en las decisiones retributivas, la mayor parte de las acciones emprendidas por las sociedades se centran en el cálculo y abono de la retribución variable anual o plurianual. Destacan las medidas cuyos objetivos promueven la sostenibilidad de los resultados, bien teniendo en cuenta periodos de tiempo de devengo superiores al año o bien incluyendo cláusulas de diferimiento y pago en acciones.

Respecto a las medidas de gobernanza relacionadas con las retribuciones, un número importante de sociedades incluyen en sus IARC la potestad del consejo, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, de modular, reducir o anular la retribución variable.

### **Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2014**

#### **Resultado de la votación consultiva sobre el informe del ejercicio anterior**

Un total de 16 compañías del Ibex35 y 24 compañías no Ibex35 han obtenido, al menos, un 95% de los votos a favor en las votaciones no vinculantes en la junta general, para aprobar los IARC. Sólo una compañía del Ibex35<sup>18</sup> ha obtenido menos del 60% de los votos emitidos en la aprobación de su IARC.

#### **Cambios previstos para ejercicios futuros (2016 y siguientes)**

El 51% de las sociedades del Ibex35 y el 86% de la muestra de las sociedades que no forman parte del índice han indicado en su IARC que no tienen previstos cambios significativos en su política retributiva para los próximos ejercicios. Entre los cambios que van a introducir aquellas sociedades que sí tienen previsto modificar su política destacan: elevar el importe de los todos o algunos de los componentes retributivos; eliminar conceptos retributivos variables para los consejeros no ejecutivos; incrementar el número y tipo de indicadores para determinar la retribución variable, sobre todo de indicadores de riesgo; aumentar el peso de los indicadores plurianuales para dar mayor relevancia a la consecución de resultados a largo plazo, y reforzar los periodos de diferimiento.

Para apoyar a la comisión de nombramientos y retribuciones en la definición de la política retributiva es habitual incluir a otros órganos de la sociedad, como el presidente del consejo de administración y la dirección de recursos humanos. El 71% de las sociedades del Ibex35 y el 27% de las empresas de la muestra que no forman parte del índice informan de la participación de asesores externos en la definición de la política retributiva.



Con la finalidad de reducir riesgos futuros, las compañías plantean incluir nuevas medidas en sus políticas retributivas, entre las que destacan las tendentes a garantizar que la retribución tenga en cuenta los resultados a largo plazo, a evitar los conflictos de intereses, y a conseguir un equilibrio entre el componente fijo y el variable.

### **Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad**

La mayoría de las sociedades analizadas explican, con mayor o menor grado de detalle y profundidad, la evolución de las retribuciones totales en relación con el beneficio neto atribuido a la sociedad. Sin embargo, es mucho menor el número de sociedades que incluyen en sus IARC explicaciones sobre la relación entre la remuneración total del consejo y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico u otras medidas de rendimiento de la sociedad.



En términos generales, si bien se ha apreciado una ligera mejora en relación con el año anterior, el nivel de seguimiento de los distintos apartados del nuevo modelo unificado de IARC sigue siendo desigual. Al igual que el año anterior, el desglose individualizado de las retribuciones (sección D) se ha completado de forma rigurosa por parte de las sociedades cotizadas mientras que la información descriptiva de los principios, sistemas retributivos, especialmente de la retribución variable, y toma de decisiones es heterogénea. Este año las incidencias detectadas en el proceso de revisión de los informes correspondientes al ejercicio 2014 han sido muy similares a las detectadas en el ejercicio anterior, siendo las más relevantes las siguientes:

- Algunas sociedades no informan de manera adecuada del importe de los fondos acumulados en los sistemas de ahorro a largo plazo a favor de los consejeros, sobre todo cuando los planes están externalizados. Tampoco explican las condiciones de consolidación de los derechos económicos a favor del consejero, ni la compatibilidad de las prestaciones de los sistemas de ahorro a largo plazo con las indemnizaciones.
- Algunas compañías no han cumplimentado los cuadros referidos a la retribución basada en acciones cuando se instrumenta en sistemas diferentes a la entrega de opciones sobre acciones, como, por ejemplo, la entrega diferida de acciones.
- Las sociedades informan de los criterios de evaluación del desempeño ligados a la retribución variable, pero no suelen explicar los métodos ni los parámetros utilizados para determinar si se han cumplido dichos criterios. En general, tampoco aportan estimaciones de las retribuciones variables a las que daría origen el plan retributivo, en función del grado de cumplimiento de los objetivos que se toman como referencia.
- No se explica correctamente la importancia relativa de los conceptos retributivos variables respecto a los fijos (mix retributivo), en la política de remuneraciones de la sociedad para el ejercicio en curso.
- Algunas sociedades siguen confundiendo los ámbitos temporales de los apartados del IARC, al explicar la política de retribuciones para el ejercicio en curso y anteriores.



## V. Anexos estadísticos por sociedad









Retribución Total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>ABENGOA, S.A.</b>											
Retribución total	2.622	202	1.768	10.719	0	520	0	2	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	656	51	106	2.680	0	50	0	1	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	106	0	0	30	0	0	0	0	0
<b>ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.</b>											
Retribución total	1.500	2.309	67	0	338	0	0	0	293	4.423	7.325
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.500	152	67	0	338	0	0	0	0	4.423	7.325
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	138	0	0	0	0	0	0	20	0	0
<b>ACCIONA, S.A.</b>											
Retribución total	1.500	884	0	2.985	0	563	0	100	167	1.125	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	750	68	0	1.493	0	0	0	14	84	563	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	68	0	0	0	58	0	0	0	0	0
<b>ACERINOX, S.A.</b>											
Retribución total	386	979	379	292	0	0	0	0	0	202	2.392
Promedio retribución consejeros ejecutivos	386	61	71	292	0	0	0	0	0	202	2.392
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	61	22	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.</b>											
Retribución total	3.972	0	2.806	4.019	0	598	0	1	0	2.047	48.321
Promedio retribución consejeros ejecutivos	993	0	215	1.005	0	0	0	0	0	512	12.080
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	153	0	0	49	0	0	0	0	0
<b>AMADEUS IT HOLDING, S.A.</b>											
Retribución total	418	990	0	481	0	250	0	62	0	84	97
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	99	0	0	0	26	0	1	0	0	0
<b>BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.</b>											
Retribución total	4.514	1.429	0	2.961	0	2.128	0	716	3.659	2.885	26.295
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.857	0	0	1.396	0	0	0	20	1.396	1.312	13.013
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	129	0	0	0	208	0	65	0	0	0
<b>BANCO DE SABADELL, S.A.</b>											
Retribución total	2.777	1.538	0	2.637	0	243	0	479	0	3.362	24.580
Promedio retribución consejeros ejecutivos	926	133	0	879	0	0	0	144	0	1.099	7.798
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	98	0	0	0	22	0	4	0	6	108
<b>BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.</b>											
Retribución total	2.835	0	0	554	0	0	0	0	554	2.792	41.012
Promedio retribución consejeros ejecutivos	945	0	0	185	0	0	0	0	185	931	5.580
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.207
<b>BANCO SANTANDER, S.A.</b>											
Retribución total	8.065	1.347	1.496	6.410	0	1.662	0	1.041	6.410	4.984	123.153
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.784	85	108	1.603	0	128	0	215	1.603	1.246	26.411
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	90	94	0	0	103	0	2	0	0	1.751

Retribución Total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>BANKIA, S.A.</b>											
Retribución total	1.493	800	0	0	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	497	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>BANKINTER, S.A.</b>											
Retribución total	1.163	1.292	755	434	0	0	0	14	0	0	600
Promedio retribución consejeros ejecutivos	582	87	88	217	0	0	0	3	0	0	300
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	152	78	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, SDAH HOLDING DE MDOS Y STMAS FIN., S.A.</b>											
Retribución total	961	330	241	664	0	199	0	60	648	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	481	15	56	332	0	31	0	0	324	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	30	12	0	0	15	0	0	0	0	0
<b>CAIXABANK, S.A.</b>											
Retribución total	1.995	3.306	0	215	0	418	15.081	8	215	299	14.590
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	162	0	0	0	20	0	0	0	0	0
<b>DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.</b>											
Retribución total	465	570	0	417	0	104	0	15	302	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	465	54	0	417	0	0	0	15	20	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	57	0	0	0	12	0	0	31	0	0
<b>ENAGAS, S.A.</b>											
Retribución total	1.260	347	730	756	0	6	0	145	0	257	1.797
Promedio retribución consejeros ejecutivos	630	22	42	378	0	0	0	73	0	129	899
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	22	47	0	0	1	0	0	0	0	0
<b>ENDESA, S.A.</b>											
Retribución total	1.988	643	204	1.240	1.030	0	11.003	842	0	615	9.126
Promedio retribución consejeros ejecutivos	625	118	43	558	465	0	0	31	0	185	625
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	125	38	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FERROVIAL, S.A.</b>											
Retribución total	2.145	700	780	4.038	0	5	0	321	5.612	438	4.292
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.073	65	94	2.019	0	0	0	35	2.120	219	2.146
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	57	59	0	0	1	0	25	152	0	0
<b>FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.</b>											
Retribución total	2.900	0	754	400	1.600	0	0	5	0	0	3.242
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.450	0	50	200	800	0	0	3	0	0	1.621
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	45	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A.</b>											
Retribución total	806	970	481	871	0	0	0	122	0	450	450
Promedio retribución consejeros ejecutivos	403	30	13	436	0	0	0	14	0	25	25
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	116	59	0	0	0	0	12	0	50	50



Retribución Total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.</b>											
Retribución total	399	1.405	175	200	278	193	0	15	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	399	131	16	200	278	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	128	15	0	0	27	0	2	0	0	0
<b>REPSOL, S.A.</b>											
Retribución total	3.895	3.128	0	1.654	1.083	2.241	0	834	0	375	2.905
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.548	345	0	467	466	177	0	400	0	101	1.036
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	177	0	0	0	136	0	0	0	0	0
<b>SACYR, S.A.</b>											
Retribución total	1.404	826	0	1.352	0	258	0	18	0	1.071	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.404	59	0	1.352	0	40	0	18	0	1.071	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	59	0	0	0	17	0	0	0	0	0
<b>TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.</b>											
Retribución total	771	660	216	350	0	206	0	147	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	386	55	18	175	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	55	18	0	0	21	0	13	0	0	0
<b>TELEFÓNICA, S.A.</b>											
Retribución total	6.596	2.641	182	10.117	862	1.145	2.405	1.577	3	2.902	1.375
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.649	61	0	2.529	216	20	601	150	1	726	193
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	171	13	0	0	76	0	70	0	0	43

Resto de sociedades

Resto de sociedades



Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>ADOLFO DOMÍNGUEZ, S.A.</b>											
Retribución total	408	165	0	0	0	24	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	204	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	33	0	0	0	5	0	0	0	0	0
<b>ADVEO GROUP INTERNATIONAL, S.A.</b>											
Retribución total	0	435	401	152	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	435	0	152	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ALMIRALL, S.A.</b>											
Retribución total	1.201	957	40	649	690	118	0	0	0	200	400
Promedio retribución consejeros ejecutivos	400	25	0	216	230	0	0	0	0	67	133
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	122	6	0	0	17	0	0	0	0	0
<b>ALZA REAL ESTATE, S.A.</b>											
Retribución total	897	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	449	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>AMPER, S.A.</b>											
Retribución total	273	149	128	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	26	20	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>APPLUS SERVICES, S.A.</b>											
Retribución total	650	360	0	328	0	83	350	10.439	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	650	0	0	328	0	0	0	9.959	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	0	0	0	9	0	0	0	0	0
<b>ATRESMEDIA CORPORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACION, S.A.</b>											
Retribución total	1.922	275	320	799	899	200	0	320	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	641	8	14	224	257	17	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	28	13	13	15	0	32	0	0	0
<b>AXIARE PATRIMONIO SOCIMI, S.A.</b>											
Retribución total	288	0	180	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>AYCO GRUPO INMOBILIARIO, S.A.</b>											
Retribución total	0	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>AZKOYEN, S.A.</b>											
Retribución total	0	220	91	0	0	34	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	24	10	0	0	4	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>BARON DE LEY, S.A.</b>											
Retribución total	1.100	0	9	0	0	27	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	367	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	3	0	0	9	0	0	0	0	0
<b>BIOSEARCH, S.A.</b>											
Retribución total	0	120	36	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	17	3	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>BODEGAS BILBAINAS, S.A.</b>											
Retribución total	522	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	174	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0
<b>BODEGAS RIOJANAS, S.A.</b>											
Retribución total	119	0	21	52	0	3	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	119	0	3	12	0	1	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0
<b>CARTERA INDUSTRIAL REA, S.A.</b>											
Retribución total	211	123	42	0	0	24	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	211	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	8	3	0	0	2	0	0	0	0	0
<b>CEMENTOS MOLINS, S.A.</b>											
Retribución total	373	360	159	83	0	126	0	18	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	373	30	8	83	0	0	0	18	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	30	14	0	0	11	0	0	0	0	0
<b>CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, S.A.</b>											
Retribución total	750	0	259	300	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	750	0	20	300	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CIE AUTOMOTIVE, S.A.</b>											
Retribución total	0	1.023	0	350	1.296	230	0	128	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	400	0	175	648	0	0	51	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	26	0	3	0	0	0
<b>CLINICA BAVIERA, S.A.</b>											
Retribución total	374	99	0	38	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	187	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CODERE, S.A.</b>											
Retribución total	1.746	320	369	0	0	0	0	78	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	582	32	29	0	0	0	0	9	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	32	40	0	0	0	0	7	0	0	0





Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>DINAMIA CAPITAL PRIVADO, S.A., SCR</b>											
Retribución total	0	0	366	0	0	51	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	46	0	0	6	0	0	0	0	0
<b>DOGIINTERNATIONAL FABRICS, S.A.</b>											
Retribución total	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DURO FELGUERA, S.A.</b>											
Retribución total	612	293	26	1.247	0	0	0	9	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	612	35	7	247	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	35	3	125	0	0	0	1	0	0	0
<b>EBRO FOODS, S.A.</b>											
Retribución total	694	1.670	302	703	1.297	895	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	694	231	27	703	1.297	139	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	120	23	0	0	63	0	0	0	0	0
<b>ECOLUMBER, S.A.</b>											
Retribución total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ELECINOR, S.A.</b>											
Retribución total	1.107	2.905	568	1.958	0	0	0	250	250	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	554	260	97	979	0	0	0	125	125	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	216	37	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ENCE ENERGIA Y CELULOSA, S.A.</b>											
Retribución total	664	547	292	331	0	252	0	47	0	35	139
Promedio retribución consejeros ejecutivos	664	0	0	331	0	0	0	20	0	35	139
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	49	26	0	0	23	0	2	0	0	0
<b>ERCROS, S.A.</b>											
Retribución total	465	164	0	0	0	0	0	45	0	0	101
Promedio retribución consejeros ejecutivos	465	0	0	0	0	0	0	45	0	0	101
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FAES FARMA, S.A.</b>											
Retribución total	0	1.110	57	187	0	0	0	30	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	365	0	94	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	48	7	0	0	0	0	4	0	0	0
<b>FERSA ENERGÍAS RENOVABLES, S.A.</b>											
Retribución total	0	120	0	0	0	80	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	12	0	0	0	8	0	0	0	0	0



Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>INMOBILIARIA COLONIAL, S.A.</b>											
Retribución total	772	595	644	269	0	435	0	2.520	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	386	125	106	135	0	38	0	1.260	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	14	25	0	0	26	0	0	0	0	0
<b>INMOBILIARIA DEL SUR, S.A.</b>											
Retribución total	198	0	261	230	0	0	0	55	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	198	0	25	14	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	14	14	0	0	0	0	0	0	0
<b>INVERFIATC, S.A.</b>											
Retribución total	84	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	42	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>INVERPYME, S.A.(EN LIQUIDACIÓN)</b>											
Retribución total	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0
<b>INYPSA INFORMES Y PROYECTOS, S.A.</b>											
Retribución total	0	75	72	0	0	18	0	30	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	13	12	0	0	3	0	5	0	0	0
<b>LA SEDA DE BARCELONA, S.A.(EN LIQUIDACIÓN)</b>											
Retribución total	0	15	0	0	0	10	0	7	0	0	18
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>LABORATORIO REIG JOFRE, S.A.</b>											
Retribución total	0	260	57	0	0	2	0	55	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	260	0	0	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	10	0	0	1	0	9	0	0	0
<b>LABORATORIOS FARMACÉUTICOS ROVI, S.A.</b>											
Retribución total	884	380	0	384	0	0	0	31	0	42	744
Promedio retribución consejeros ejecutivos	221	60	0	96	0	0	0	8	0	11	186
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>LAR ESPAÑA REAL ESTATE SOCIMI, S.A.</b>											
Retribución total	0	0	210	0	0	0	0	2	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	42	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>LIBERBANK, S.A.</b>											
Retribución total	405	402	548	0	0	18	0	69	0	0	154
Promedio retribución consejeros ejecutivos	203	0	0	0	0	0	0	35	0	0	77
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	29	39	0	0	1	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>LIBERTAS 7, S.A.</b>											
Retribución total	63	0	99	0	0	10	0	0	31	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	63	0	14	0	0	0	0	0	31	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	17	0	0	2	0	0	0	0	0
<b>LINGOTES ESPECIALES, S.A.</b>											
Retribución total	290	0	30	320	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	145	0	3	32	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	3	32	0	0	0	0	0	0	0
<b>LIWE ESPAÑOLA, S.A.</b>											
Retribución total	259	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MELIA HOTELS INTERNATIONAL S.A.</b>											
Retribución total	0	563	796	236	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	282	110	118	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	64	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MERLIN PROPERTIES, SOCIMI S.A.</b>											
Retribución total	300	150	0	290	290	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MINERALES Y PRODUCTOS DERIVADOS, S.A.</b>											
Retribución total	324	305	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	324	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MIQUEL Y COSTAS &amp; MIQUEL, S.A.</b>											
Retribución total	947	0	165	1.572	0	0	0	3	0	0	186
Promedio retribución consejeros ejecutivos	316	0	17	405	0	0	0	1	0	0	62
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	16	51	0	0	0	0	0	0	0
<b>MOBILIARIA MONESA, S.A.</b>											
Retribución total	0	0	132	0	0	37	0	80	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	15	0	0	4	0	9	0	0	0
<b>MONTEBALITO, S.A.</b>											
Retribución total	30	280	0	0	0	0	0	63	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	30	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NATRA, S.A.</b>											
Retribución total	0	330	160	0	0	40	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	180	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	21	18	0	0	6	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>NH HOTEL GROUP, S.A.</b>											
Retribución total	750	936	135	788	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	750	51	28	788	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	74	11	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NICOLAS CORREA, S.A.</b>											
Retribución total	106	0	196	157	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	106	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	33	31	0	0	0	0	0	0	0
<b>NYSEA VALORES CORPORACIÓN, S.A.</b>											
Retribución total	210	0	0	60	280	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	105	0	0	30	140	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAPELES Y CARTONES DE EUROPA, S.A.</b>											
Retribución total	755	243	108	0	0	178	0	890	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	189	27	12	0	0	21	0	212	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	27	12	0	0	19	0	9	0	0	0
<b>PESCANOVA, S.A.</b>											
Retribución total	198	152	258	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	19	43	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PRIM, S.A.</b>											
Retribución total	237	300	0	45	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	167	50	0	45	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	14	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.</b>											
Retribución total	2.235	753	485	2.132	0	354	0	168	1.186	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	730	0	0	541	0	0	0	37	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	38	57	37	65	0	27	0	7	77	0	0
<b>PROSEGUR, COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.</b>											
Retribución total	1.165	517	190	500	0	358	0	53	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	347	40	22	250	0	32	0	12	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	67	62	21	0	0	42	0	4	0	0	0
<b>QUABIT INMOBILIARIA, S.A.</b>											
Retribución total	0	590	0	350	0	60	0	25	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	400	0	350	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	63	0	0	0	20	0	8	0	0	0
<b>REALIA BUSINESS, S.A.</b>											
Retribución total	1.093	210	315	223	0	131	0	4	0	84	1.120
Promedio retribución consejeros ejecutivos	547	21	43	112	0	13	0	2	0	42	560
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	21	29	0	0	13	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>RENTA 4 BANCO, S.A.</b>											
Retribución total	0	1.331	27	156	0	0	0	0	53	4	32
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	222	7	39	0	0	0	0	13	1	8
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RENTA CORPORACIÓN REAL ESTATE, S.A.</b>											
Retribución total	666	0	133	106	0	65	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	307	0	13	47	0	3	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	21	0	0	12	0	0	0	0	0
<b>REYAL URBIS, S.A.</b>											
Retribución total	1.259	0	308	0	0	32	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	420	0	59	0	0	3	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	33	0	0	6	0	0	0	0	0
<b>S.A. RONSA</b>											
Retribución total	0	116	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SAINT CROIX HOLDING INMOBILIER, SOCIMI, S.A.</b>											
Retribución total	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SERVICE POINT SOLUTIONS, S.A.</b>											
Retribución total	311	0	74	0	0	0	0	9	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	152	0	12	0	0	0	0	5	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SNIACE, S.A.</b>											
Retribución total	0	611	175	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	306	38	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA HULLERA VASCO-LEONESA</b>											
Retribución total	495	0	55	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	146	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	12	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SOLARIA ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE, S.A.</b>											
Retribución total	0	375	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	94	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SOTOGRADE, S.A.</b>											
Retribución total	0	266	0	0	0	19	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	21	0	0	0	3	0	0	0	0	0





Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
<b>VÉRTICE TRESCIENTOS SESENTA GRADOS, S.A.</b>											
Retribución total	195	67	78	0	0	70	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	49	17	13	0	0	12	0	0	0	0	0
<b>VIDRALA, S.A.</b>											
Retribución total	674	0	109	276	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	71	0	11	28	0	0	0	0	0	0	0
<b>VISCOFAN, S.A.</b>											
Retribución total	654	1,407	228	513	0	384	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	347	350	0	171	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	159	31	0	0	59	0	0	0	0	0
<b>VOCENTO, S.A.</b>											
Retribución total	0	510	328	447	0	392	0	121	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	510	0	447	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	30	0	0	38	0	12	0	0	0
<b>ZARDOYA OTIS, S.A.</b>											
Retribución total	192	0	0	1,090	322	0	0	41	0	41	322
Promedio retribución consejeros ejecutivos	192	0	0	90	322	0	0	41	0	41	322
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	167	0	0	0	0	0	0	0
<b>ZELTIA, S.A.</b>											
Retribución total	755	984	386	630	0	382	0	0	0	24	549
Promedio retribución consejeros ejecutivos	378	110	49	315	0	66	0	0	0	12	275
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	76	29	0	0	25	0	0	0	0	0

