



Informes de remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas

Ejercicio 2025

**Informes
de remuneraciones
de los consejeros de las
sociedades cotizadas**

Ejercicio 2025

Comisión Nacional del Mercado de Valores

Edison, 4

28006 Madrid

Bolivia, 56

08018 Barcelona

Heros, 3

48009 Bilbao

© 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

Edición y maquetación: Cálamo y Cran

ISSN: 1889-4151

Índice

Presentación	7
1 Principales aspectos del ejercicio 2025	9
Remuneraciones devengadas en el ejercicio 2025	9
Políticas retributivas	10
Seguimiento del modelo unificado de IARC	11
2 Remuneraciones devengadas por los consejeros	13
Remuneraciones del consejo	13
Remuneraciones por consejero	15
Análisis de la remuneración por concepto retributivo	17
Distribución de la remuneración total por sectores y capitalización bursátil	24
Remuneraciones de los consejeros ejecutivos según capitalización bursátil y resultados de las sociedades	25
Evolución de la remuneración de los consejeros y de los empleados	27
Remuneración por género	28
3 Principios de la política retributiva	31
Política de remuneraciones para el ejercicio 2025	31
Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior	32
Análisis de los componentes retributivos variables	33
Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2025	37
Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad	37
4 Seguimiento del modelo de IARC	39
5 Anexos	43
Anexos estadísticos por sociedad. Sociedades del Ibex	43
Anexos estadísticos por sociedad. Resto de sociedades	50

Presentación

Este informe recoge, en términos agregados, los importes de remuneraciones y 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 individual incluida en los informes anuales sobre remuneraciones de los consejeros (en adelante, IARC) que publican cada una de dichas sociedades.

La Circular 4/2013 de la CNMV¹, cuya última modificación ha sido efectuada por la Circular 3/2021 de la CNMV², elaboradas en desarrollo de la Orden ECC/461/2013³, determinó por primera vez en España un modelo unificado de informe, relativo a las remuneraciones de cada uno de los miembros del consejo de administración de las sociedades cotizadas. Si bien la obligación de hacer pública esta información ya estaba contemplada desde la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, con la introducción de un nuevo artículo 61 ter en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, hasta el ejercicio 2013 no existía un formato homogéneo.

La Circular 3/2021 introdujo en el modelo de IARC un apartado nuevo para establecer comparaciones entre los importes anuales devengados y las variaciones anuales, experimentadas durante los últimos cinco años, en la retribución de cada uno de los consejeros, con el importe y evolución de los resultados consolidados de la sociedad y de la remuneración media, sobre una base equivalente a jornada completa, de los empleados de la sociedad, y de sus sociedades dependientes, que no sean consejeros.

El presente informe recoge los datos presentados por 113 sociedades cotizadas. En 2025, octavo ejercicio en el que las sociedades han podido remitir el IARC en formato libre —posibilidad habilitada para otorgar una mayor flexibilidad a las sociedades cotizadas acerca de cómo informar de su sistema retributivo y que se debe acompañar en todo caso del correspondiente anexo estadístico—, 36 sociedades, que representan el 31,8 % de las sociedades cotizadas que se han considerado en el análisis (27 del Ibex 35, el 81,8 % de las 33 entidades del Ibex 35 sujetas y el 11,3 % del resto), han utilizado esta posibilidad.

En el capítulo 1 se resumen los aspectos más relevantes de las remuneraciones de los consejeros devengadas en el ejercicio 2025, las cuales se consideran con mayor detalle en el resto de los capítulos del informe.

1 Circular 4/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece el modelo de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas.

2 Circular 3/2021, de 28 de septiembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por la que se modifica, entre otras, la Circular 4/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas —tal como esta última circular fue modificada previamente por la Circular 1/2020—.

3 Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura, entre otros, del informe anual sobre remuneraciones de las sociedades anónimas cotizadas. Modificada por la disposición final 1 de la Orden ECC/2575/2015, de 30 de noviembre.

En el capítulo 2 se analizan los importes de los distintos conceptos retributivos devengados, relativos a aquellos consejeros de las 113 sociedades cotizadas que hubieran presentado datos del ejercicio completo, en el modelo de la Circular 3/2021, y se refieran a IARC remitidos con anterioridad al 20 de mayo de 2026.

El capítulo 3 —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 estas siguen para determinar las cuantías devengadas y la asignación a cada consejero. Para la elaboración de este capítulo se ha utilizado la información facilitada por las 33 sociedades del Ibex 35 que remiten el informe sobre remuneraciones de los consejeros, junto con la de otras 27 entidades cotizadas no pertenecientes al índice (16 entre las sociedades con una capitalización superior a 500 millones de euros y 11 entidades con una capitalización inferior a esa cantidad).

Por último, como información complementaria, se incluye un anexo con cuadros estadísticos, elaborados a partir de los datos de los IARC publicados por las 113 sociedades cotizadas que se han considerado en el análisis.

1 Principales aspectos del ejercicio 2025

Los aspectos más relevantes del ejercicio anual 2025, en relación con las remuneraciones de los consejeros de las 113 sociedades cotizadas, fueron los siguientes:

Remuneraciones devengadas en el ejercicio 2025

- En el año 2025, la remuneración media devengada globalmente por los consejos de administración de las sociedades cotizadas fue, en promedio, de 5,4 millones de euros, lo que supone un aumento del 26,4 % respecto al ejercicio anterior. Descontando el impacto de las retribuciones extraordinarias en una entidad, como se explica en el párrafo siguiente, este incremento se habría situado en el 10,3 %.

Uno de los principales motivos que explica este incremento serían las retribuciones extraordinarias en una entidad⁴ por importe de 78 millones de euros, derivadas del vencimiento de planes de acciones, de la consolidación de los sistemas de ahorro y del pago de indemnizaciones por el cese de dos consejeros ejecutivos. También influye que se han producido vencimientos de planes retributivos plurianuales.

- Considerando, por motivos de comparabilidad, únicamente a aquellos consejeros que han desempeñado su cargo durante el ejercicio completo, la retribución media devengada por consejero se situó en 477.000 euros anuales, lo que supone un aumento del 12,2 % con respecto al año anterior.

Este incremento se explicaría por el vencimiento y devengo de remuneración plurianual y un programa de fidelización en una sociedad⁵.

- En las sociedades cotizadas, las remuneraciones más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos, cuya retribución media en 2025 fue de 3,7 millones de euros (2,3 millones en 2024).

A los presidentes ejecutivos los siguen los consejeros delegados, cuya retribución media fue de 3 millones de euros (2,8 millones en 2024). A continuación, el resto de los consejeros ejecutivos, con una remuneración media de 1,2 millones de euros (1 millón en 2024), y, en cuarto lugar, los presidentes no ejecutivos, con 411.000 euros (472.000 euros en 2024).

- El componente más significativo de los que conforman la remuneración total devengada corresponde a la retribución fija, que representa el 40 % del total (34 % en las sociedades del Ibex 35 y 53 % en el resto de las sociedades).

4 Telefónica.

5 Sacyr.

La retribución variable, incluido el beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidado en el ejercicio, supone el 37 % de la retribución total (40 % en el Ibex 35 y 29 % del total en las sociedades no pertenecientes al índice), las dietas el 3 % (2 % en las sociedades Ibex 35 y 6 % en las no incluidas en este índice), la remuneración por sistemas de ahorro consolidados en el ejercicio representa de media el 6 % (8 % en las sociedades del Ibex 35 y 1 % en las otras sociedades), y el resto corresponde a otros conceptos retributivos, incluidas las indemnizaciones.

Políticas retributivas

- Las diferencias de remuneración entre consejeros, por su condición de administradores (dejando al margen cualquier función ejecutiva), derivan principalmente de su pertenencia, o no, a alguna comisión y del grado de asistencia a sus reuniones (por razón de las dietas).
- En el 97 % de las sociedades del Ibex 35 y en el 81 % del resto de sociedades de la muestra existen planes formales de retribución variable a corto plazo (a 1 año) para los consejeros ejecutivos.

En 2025, estos planes se basaron en un promedio de cuatro parámetros de carácter interno: normalmente, dos o tres cuantitativos —relativos a la evolución de los resultados operativos o del beneficio neto, al cumplimiento del presupuesto o del plan estratégico, a indicadores relativos a la solvencia y solidez financiera, o a factores de sostenibilidad— y uno o dos cualitativos —relativos al rendimiento directamente atribuible al cargo ejecutivo desempeñado o al ámbito de la sostenibilidad (como ejemplo de tales factores, cualitativos o cuantitativos, cabe citar el posicionamiento en los principales índices de sostenibilidad, el cumplimiento de planes de descarbonización y de reducción de emisiones de CO₂, los indicadores del grado de satisfacción y de lealtad de clientes, la digitalización, etc.)—.

En concreto, la inclusión de criterios cualitativos aparece en un 70 % de los planes a corto plazo (un 75 % en 2024) del total de entidades de la muestra.

Específicamente, para los planes a corto plazo, tanto en las sociedades del Ibex 35 como en el resto de las sociedades se han consolidado como indicadores más frecuentes los relativos a la sostenibilidad, que aparecen en un 82 % de las sociedades del Ibex 35 (91 % en 2024) y en un 56 % para el resto de las sociedades de la muestra (mismo porcentaje que en 2024).

- Los planes de incentivos a largo plazo están establecidos en un 80 % de las sociedades analizadas (76,7 % en 2024) —en el 91 % del Ibex 35 y en el 66,7 % de las sociedades que no pertenecen a este índice—. Predominan en este ejercicio los planes que se liquidan en acciones, dándose en un 84 % de ellos. Los que se liquidan de forma mixta (con liquidación parte en efectivo y parte en acciones) representan el 33 %, y los que se liquidan en efectivo suponen el 15 % de los casos.

En aquellas sociedades que cuentan con planes a largo plazo, han ido ganando peso los criterios de sostenibilidad. Así, un 83 % de las sociedades del Ibex 35 (90 % en 2024) y un 56 % de sociedades fuera del índice (50 % en 2024) cuentan con parámetros relativos a la sostenibilidad.

- Los planes de ahorro a largo plazo (realización de aportaciones a planes de pensiones o esquemas equivalentes) o la asunción de compromisos de pago a largo plazo (que cubren generalmente contingencias como jubilación, fallecimiento, incapacidad o similares) tienen, en la muestra objeto de análisis, una presencia más reducida en las sociedades que no pertenecen al Ibex 35 (30 %), frente al 85 % en las del Ibex 35.
- El porcentaje de compañías que disponen de cláusulas de indemnización en caso de cese asciende al 84,8 % de las sociedades del Ibex 35 y al 70,4 % de las que no forman parte del índice.
- En las juntas celebradas en 2025, en las cuales se sometieron a votación consultiva los IARC correspondientes al ejercicio 2024, de las 113 sociedades cotizadas, 12 del Ibex 35 (un 36 %, frente al 25 % en 2024) y 59 ajenas a este índice (60 en 2024) obtuvieron un voto favorable de, al menos, el 95 % de los votos emitidos en dichas votaciones no vinculantes. Destaca que en seis⁶ sociedades, en las juntas de 2025, el voto negativo al IARC fue superior al 20 %.

Seguimiento del modelo unificado de IARC

Como resultado de las labores de supervisión realizadas sobre los informes presentados, se han identificado los siguientes aspectos, respecto de los cuales las entidades cotizadas deberían seguir haciendo un esfuerzo para mejorar la calidad de la información suministrada:

- En ocasiones no se explican con el suficiente detalle y claridad las condiciones de devengo y consolidación de los derechos económicos a favor del consejero, o la compatibilidad de las prestaciones de los sistemas de ahorro a largo plazo con las indemnizaciones, ni se facilita información suficientemente clara sobre el momento en el que el consejero tiene derecho a la percepción monetaria o en acciones efectiva de los beneficios económicos asociados a los sistemas de ahorro a largo plazo —que algunas veces se prevé que sea desde el momento del cese, aunque este se produzca antes de la edad normal de jubilación (lo que, en la práctica, convierte este tipo de remuneraciones en indemnizaciones por cese, con su correlativo impacto en la recomendación 64 del Código de Buen Gobierno)—.
- En general, las sociedades informan de los criterios de determinación y evaluación de la retribución variable, pero no suelen explicar en detalle los métodos aplicados, ni tampoco los parámetros, ponderaciones o pesos concretos que se tendrán o han tenido en cuenta para determinar el cumplimiento de los objetivos correspondientes y en qué grado, a efectos de su devengo y consolidación efectivos. A su vez, en los IARC es poco frecuente que se incluya una explicación detallada sobre la importancia relativa *ex ante* de los conceptos retributivos variables sobre los fijos (*mix* retributivo).
- En general, las sociedades no aportan una estimación del importe de las retribuciones variables a los que daría lugar el plan retributivo, en función de los diferentes grados posibles de cumplimiento de los objetivos de referencia. Las

6 Ercros, Grifols, OHL, Pharma Mar, Sacyr y Viscofan.

sociedades informan, con carácter general, de los criterios de evaluación ligados a la retribución variable, pero no siempre explican en suficiente detalle, para su adecuada comprensión, la metodología aplicada para vincular, con la excepción de las entidades financieras del Ibex 35, el grado de cumplimiento con el importe de las retribuciones devengadas durante el ejercicio cerrado.

- Las sociedades no han seguido un criterio homogéneo a la hora de cumplimentar el dato sobre la remuneración media, sobre una base equivalente a jornada completa de los empleados de la sociedad, y de sus sociedades dependientes, que no sean consejeros.

Para facilitar la comparabilidad de los datos entre empresas, y dado que el total de gastos incluye, en ocasiones, determinados conceptos heterogéneos, como las contribuciones empresariales a la seguridad social, se considera que el importe que mejor representa la remuneración de los empleados es el de sueldos y salarios, incluidos los conceptos fijos y variables, en coherencia con la retribución de consejeros.

- Cuando una sociedad apruebe una nueva política retributiva, o modifique la existente, debería comprobar si los contratos de los consejeros, especialmente los de los ejecutivos, entran en conflicto con la nueva política, debiendo informar, en tal caso, tanto de este conflicto como de las medidas que se adoptarán para solucionarlo, en concreto, si la entidad no va a adaptar los referidos contratos a dichas políticas.

2 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 tres años, según los datos que figuran en los IARC.

Remuneraciones devengadas por los consejeros

CUADRO 1

	2023	2024	2025
Importe de la remuneración (miles de euros)			
Promedio por consejo	4.059	4.274	5.403
Ibex 35	9.094	9.481	13.169
No Ibex 35	2.080	2.217	2.200
Promedio por consejero	404	425	477
Ibex 35	708	748	853
No Ibex 35	240	239	255
Consejeros ejecutivos¹	1.775	1.910	2.414
Ibex 35	3.433	3.727	4.820
No Ibex 35	977	955	1.128
Consejeros externos	160	175	173
Ibex 35	263	280	275
No Ibex 35	103	115	112
Distribución por conceptos (%)			
Remuneración fija	48	49	40
Ibex 35	47	48	34
No Ibex 35	52	52	53
Remuneración variable	32	34	37
Ibex 35	38	39	40
No Ibex 35	22	26	29
Dietas	4	4	3
Ibex 35	3	2	2
No Ibex 35	7	7	6
Sistemas de ahorro consolidados en el ejercicio	3	3	6
Ibex 35	5	4	8
No Ibex 35	0	0	1
Otras remuneraciones	13	10	14
Ibex 35	8	6	16
No Ibex 35	18	15	11
Origen de las remuneraciones (%)			
La propia sociedad			
Ibex 35	93	95	96
No Ibex 35	95	95	92
Otras sociedades del grupo			
Ibex 35	7	5	4
No Ibex 35	5	5	8

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

1 Incluyendo a los presidentes ejecutivos y consejeros delegados.

- En el año 2025, la remuneración media devengada por los consejos de administración de las sociedades cotizadas⁷ fue, en promedio, de 5,4 millones de euros, lo que supone un aumento del 26,4 % respecto del año anterior.

Uno de los motivos que explica este incremento es que en una entidad⁸ se han producido retribuciones extraordinarias por importe de 78 millones de euros, como consecuencia del vencimiento de planes de acciones y la consolidación de sistemas de ahorro e indemnizaciones derivadas del cese de dos ejecutivos: presidente y CEO. Sin estas retribuciones extraordinarias, el incremento hubiera sido del 10,3 %.

- La retribución media por consejero que ha desempeñado el cargo durante el ejercicio completo⁹ se situó en 477.000 euros anuales, lo que supone un aumento del 12,2 % respecto al ejercicio anterior. Parte de este aumento se explica por el incremento en la retribución del presidente de una sociedad¹⁰ por el vencimiento de planes variables y un programa de fidelización. Sin tener en cuenta esta retribución, el incremento hubiera sido del 5,7 %.

- La remuneración media por consejero ejecutivo pasó de 1,9 millones de euros en 2024 a 2,4 millones en 2025. En las sociedades del Ibex, el incremento fue del 29,3 %. Más de la mitad de este último incremento se explica por las referidas retribuciones variables y por la fidelización del presidente de una sociedad¹¹.

En las sociedades fuera del Ibex, la remuneración media de los consejeros ejecutivos aumentó un 18,1 % respecto a 2024. El vencimiento de sistemas retributivos variables en una sociedad¹² explica en parte este incremento.

- La remuneración media de los consejeros externos fue de 173.000 euros, sin variaciones significativas respecto a 2024.

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

7 El tamaño medio del consejo de las sociedades cotizadas fue de 10,1 miembros, número muy similar al del ejercicio anterior.

8 Telefónica.

9 Se considera que un consejero ha desempeñado el cargo durante el ejercicio completo si lo ha ejercido durante más de 320 días.

10 Sacyr.

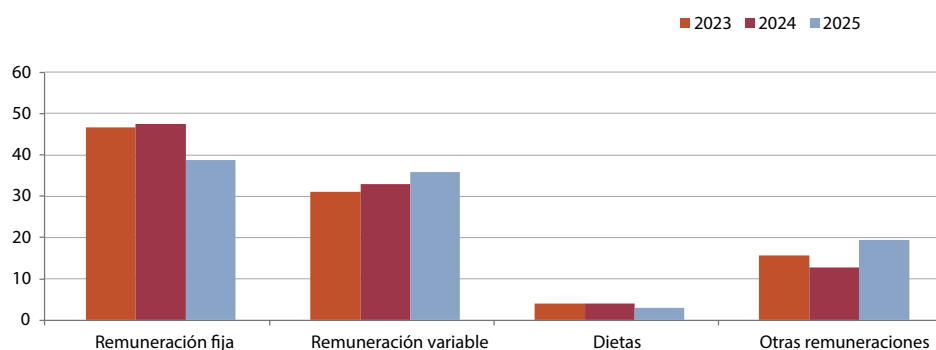
11 Sacyr.

12 Atresmedia.

Remuneración del consejo distribuida por conceptos

GRÁFICO 1

Remuneraciones
devengadas por los
consejeros



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- La retribución fija sigue siendo el importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración, si bien su peso relativo sobre la retribución total disminuyó en 2025. En las sociedades del Ibex, la retribución variable fue más importante que la fija.
- El vencimiento de planes retributivos variables, beneficiados por el crecimiento generalizado del mercado de valores español, junto con los pagos por cese en el desempeño de funciones ejecutivas, generaron que el porcentaje que representa la remuneración fija sobre la retribución total descendiera en nueve puntos porcentuales.

Remuneraciones por consejero

En las sociedades cotizadas, 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 medias más elevadas en 2025 corresponden a los presidentes ejecutivos, seguidos por los consejeros delegados, si bien en 2024 la remuneración de los consejeros delegados fue mayor que la de los presidentes ejecutivos, luego el resto de los consejeros ejecutivos, presidentes no ejecutivos y los demás consejeros no ejecutivos. En 2025, en las sociedades fuera del Ibex 35 y en percentiles inferiores, la remuneración de los consejeros delegados superó a la de los presidentes ejecutivos.

En el cuadro 2 se muestra la remuneración media y los percentiles¹³ de los presidentes —tanto ejecutivos como no ejecutivos—, consejeros delegados, consejeros ejecutivos y externos:

13 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 se encuentra el 10 %, el 25 %, el 50 %, el 75 % y el 90 % de estas.

Remuneración total 2025

CUADRO 2

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente ejecutivo						
Total	3.670	225	523	1.049	4.093	9.112
Ibex 35	8.874	787	2.748	6.065	9.137	18.007
No Ibex 35	1.164	193	423	913	1.251	3.303
Presidente no ejecutivo						
Total	411	1	71	228	486	1.107
Ibex 35	720	208	381	507	932	1.629
No Ibex 35	268	1	44	133	288	692
Consejero delegado						
Total	2.999	355	746	2.054	3.648	8.108
Ibex 35	4.579	1.356	2.068	3.517	4.947	10.465
No Ibex 35	1.655	288	407	824	1.770	3.623
Consejeros ejecutivos¹						
Total	1.174	121	251	829	1.473	2.916
Ibex 35	1.960	450	1.253	1.752	2.862	3.741
No Ibex 35	848	113	232	550	1.059	1.582
Consejeros dominicales						
Total	104	1	40	80	131	211
Ibex 35	153	1	99	130	175	245
No Ibex 35	84	1	35	62	100	186
Consejeros independientes						
Total	158	49	80	132	195	302
Ibex 35	231	153	151	188	297	394
No Ibex 35	101	34	60	100	130	179
Otros consejeros externos						
Total	385	40	89	123	223	861
Ibex 35	803	129	160	354	884	1.423
No Ibex 35	171	23	56	101	139	176

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

1 Excluyendo a los presidentes ejecutivos y consejeros delegados.

- La retribución de los presidentes ejecutivos ha pasado de 2,3 millones en 2024 a 3,7 millones en 2025. Considerando solo a los presidentes que desempeñaron su cargo los dos ejercicios, el incremento de la remuneración media fue del 36,2 %. El referido incremento en la retribución variable y primas de fidelización del presidente de una sociedad explica en gran parte este incremento.
- La remuneración media de los presidentes no ejecutivos fue de 411.000 euros, con un descenso del 12,9 % respecto del año anterior. Las indemnizaciones por cese de 2024 explican, en gran parte, este descenso.
- La remuneración media de los consejeros delegados ha pasado de 2,8 millones de euros en 2024 a 3 millones de euros en 2025.

- La remuneración media de los consejeros dominicales fue de 104.000 euros, un 18,8 % menos que en 2024. Las indemnizaciones pagadas en 2024 por el cese en funciones ejecutivas explican, en gran parte, este descenso. Para estos consejeros, el concepto retributivo más importante es la remuneración fija por su pertenencia al consejo (que representa el 60,5 % de su retribución total).
- La remuneración de los consejeros independientes fue de 158.000 euros. Un total de nueve consejeros independientes, incluidos dos presidentes, en cinco sociedades¹⁴, tuvieron una retribución superior a 600.000 euros.

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

- La retribución media de los otros consejeros externos fue de 385.000 euros, un 31,4 % más que en 2024. El vencimiento de planes retributivos variables plurianuales en consejeros anteriormente ejecutivos explican este incremento.

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 presentan cada uno de estos conceptos, teniendo en cuenta la información proporcionada por todas las sociedades cotizadas.

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 3 se incluyen la remuneración media y los percentiles de la retribución fija de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros.

Remuneración fija

CUADRO 3

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	333	38	83	180	430	815
Consejero delegado	144	36	76	100	188	298
Consejero ejecutivo	151	35	59	95	151	299
Consejero no ejecutivo	95	30	52	80	110	177

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

14 BBVA, Banco Santander, Endesa, Iberdrola e IAG.

- Un total de 104 sociedades han devengado retribuciones fijas en 2025. El 57,1 % del importe agregado de esta retribución ha sido devengado por consejeros de sociedades del Ibex 35.
- El presidente del consejo tenía una retribución fija superior a la del resto de los consejeros.

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 4 se muestran la remuneración media y los percentiles de las dietas de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros.

Dietas

CUADRO 4

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	36	11	16	27	44	53
Consejero delegado	31	10	18	31	36	48
Consejero ejecutivo	29	10	14	26	40	43
Consejero no ejecutivo	33	10	16	25	40	64

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- El 55,7 % de las sociedades cotizadas ha realizado pagos por este concepto, que en promedio por consejo ascendió a 282.000 euros.
- El importe medio devengado por los consejeros en concepto de dietas en 2025 ascendió a 33.000 euros. Este concepto retributivo representa el 3 % de la retribución total.

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 5 se muestran 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 5

Remuneraciones
devengadas por los
consejeros

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	64	13	17	50	93	153
Consejero delegado	120	46	55	119	184	196
Consejero ejecutivo	51	12	20	26	58	110
Consejero no ejecutivo	54	10	19	37	70	124

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- La remuneración media por consejero por este concepto ascendió a 55.000 euros en 2025, sin variaciones significativas respecto a 2024.

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.

En el cuadro 6 se muestran la remuneración media y los percentiles de los sueldos de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y consejeros ejecutivos.

Sueldo

CUADRO 6

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	928	161	322	675	1.373	2.042
Consejero delegado	1.077	257	362	845	1.414	2.242
Consejero ejecutivo	532	129	285	480	670	1.050

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 820.000 euros.
- Los sueldos de los presidentes y consejeros ejecutivos representan aproximadamente el 85 y el 55 %, respectivamente, de los sueldos de los consejeros delegados.
- El sueldo no ha sido el concepto retributivo más importante para los consejeros que desempeñan funciones de dirección: representa el 22,5 % de la remuneración total, frente al 47,7 % que supone la retribución variable total.

Remuneración variable

La remuneración variable tiene un peso significativo en la remuneración total de los consejeros y en 2025 representó el 37 % de la retribución total de todos los consejeros, ejecutivos y externos. Para los consejeros ejecutivos, la remuneración variable supone el 47,7 % de la retribución total.

En el caso de los componentes variables de la remuneración, las sociedades deben reflejar en los IARC la retribución que se ha devengado y consolidado en el ejercicio. La remuneración se devenga cuando se han cumplido los objetivos y requisitos a los que estaba vinculada y se consolida en ese momento excepto cuando adquirir el derecho incondicional a la misma precisa de condiciones adicionales *malus*. En tales casos, esta retribución se consolida cuando —estando previamente devengada— se ha adquirido el derecho incondicional a la percepción de los importes asociados por no estar condicionada ya a la aplicación de cláusulas *malus*, bien porque ya ha finalizado el periodo de aplicación de estas y no se han producido los supuestos que las activaban, bien porque se han producido y, en consecuencia, se ha consolidado el importe que resulta, después de que se haya reducido la remuneración por su aplicación. Por lo tanto, la remuneración variable se devengará al finalizar el periodo de devengo y se consolidará en ese momento o cuando, transcurrido el plazo de devengo, haya concluido también, en su caso, el periodo de vigencia de las cláusulas *malus* y su importe no esté condicionado a estas últimas.

Remuneración variable a corto plazo en efectivo

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

En el cuadro 7 se detallan los principales percentiles de la retribución variable a corto plazo para los distintos tipos de consejeros.

Remuneración variable a corto plazo en metálico							CUADRO 7
Miles de euros							
	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90	
Presidente	1.167	33	120	404	1.384	3.306	
Consejero delegado	826	59	150	456	845	1.928	
Consejero ejecutivo	506	83	140	310	577	1.287	
Consejero no ejecutivo	221	12	45	109	110	553	
Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.							

- La retribución variable a corto plazo es un elemento casi exclusivamente circunscrito a los consejeros ejecutivos.
- En 2025, un total de 77 sociedades concedieron retribuciones variables a corto plazo a 117 consejeros (47 del Ibex 35), por un importe medio por consejero beneficiario de 732.000 euros (1,3 millones de euros a los consejeros de las sociedades del Ibex 35), un 17,9 % más que en 2024.
- En cuatro sociedades¹⁵ este concepto retributivo supera los 5 millones de euros. De los 117 consejeros que percibieron este concepto retributivo, 18 eran consejeros no ejecutivos, casi todos ellos pertenecientes a dos sociedades¹⁶

15 ACS, Acciona, Banco Santander y Telefónica.
16 Libertas 7 y Miquel y Costas.

que abonan este concepto retributivo por la participación en beneficios a la que tiene derecho el consejo de administración, de acuerdo con la política de remuneraciones de esas compañías.

Remuneraciones
devengadas por los
consejeros

Remuneración variable a largo plazo en efectivo

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

En el cuadro 8 se detallan los principales percentiles de la retribución variable a largo plazo para los distintos tipos de consejeros ejecutivos.

Remuneración variable a largo plazo en metálicoCUADRO 8

Miles de euros

	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	977	175	925	1.230
Consejero delegado	623	159	240	701
Consejero ejecutivo	395	78	95	150
Consejero no ejecutivo	326	99	193	486

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- El importe medio por consejero beneficiario de la retribución variable a largo plazo en efectivo ha pasado de 385.000 euros en 2024 a 641.000 euros en 2025.
- Un total de cinco consejeros, incluido presidentes, que no desempeñaban funciones de dirección, al finalizar el ejercicio han sido beneficiarios de planes retributivos plurianuales en efectivo por un importe medio de 214.000 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 9 detalla los importes de la retribución devengada en acciones, bien mediante la entrega de acciones, bien por el cómputo del beneficio bruto obtenido en el ejercicio de las opciones sobre acciones.

Remuneración variable en acciones

CUADRO 9

Miles de euros

	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	3.964	345	404	6.169
Consejero delegado	1.158	163	732	1.938
Consejero ejecutivo	434	172	310	351
Consejero no ejecutivo	494	145	146	271

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- En el ejercicio 2025, un total de 37 sociedades cotizadas, entre ellas 23 que forman parte del índice Ibex 35, han retribuido a sus consejeros con planes basados en acciones por un importe de 104,9 millones de euros, de los que 94,2 millones corresponden a sociedades del Ibex 35.
- El importe medio por consejero se situó en 1,3 millones de euros, un 51,7 % más que en 2024. Este incremento se explica en gran parte por el vencimiento de planes plurianuales en una sociedad¹⁷.

Indemnizaciones

Indemnización es cualquier retribución devengada por el consejero que se derive de la extinción de la relación que lo vincule con la sociedad, ya sea por resolución o por cese anticipado, sea el cese a voluntad de la empresa o del consejero, o derivado de la terminación de la relación contractual, en los términos previstos, entre la sociedad y el consejero.

Durante 2025, quince consejeros percibieron importes por este concepto de doce compañías, por un importe medio por beneficiario de 3,7 millones de euros. En una sociedad¹⁸ la indemnización a dos consejeros ascendió a 40,9 millones de euros.

Sistemas de ahorro a largo plazo

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

En el cuadro 10 se resume la evolución de las aportaciones a los sistemas de ahorro a largo plazo y los fondos acumulados.

¹⁷ Sacyr.

¹⁸ Telefónica.

Importe medio por consejero beneficiario de los sistemas de ahorro

CUADRO 10

Remuneraciones
devengadas por los
consejeros

Miles de euros

		2024	2025
Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados	Aportación	201	131
	Fondos acumulados	4.860	5.250
Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	Aportación	532	477
	Fondos acumulados	4.300	4.611

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Durante 2025, un total de 42 sociedades (28 del Ibex 35) realizaron aportaciones a los sistemas de ahorro de 69 consejeros beneficiarios.

La aportación media, por beneficiario, a los planes con derechos económicos consolidados ascendió a 131.000 euros en 2025. Los planes que no tienen los derechos económicos consolidados recibieron una aportación media de 477.000 euros.

- En dos sociedades¹⁹ la aportación individual a los planes de alguno de sus consejeros superó el importe de 2 millones de euros.
- Un total de 80 consejeros declararon tener fondos acumulados en vehículos de inversión que dan cobertura a los sistemas de ahorro de los consejeros, por un importe medio de 5,8 millones de euros.

Los fondos acumulados consolidados de dos consejeros en dos sociedades²⁰ superaban los 50 millones de euros; adicionalmente, otros cinco consejeros de cuatro sociedades²¹ informaron de fondos acumulados consolidados por un importe comprendido entre 10 y 25 millones de euros.

Los fondos acumulados no consolidados de dos consejeros de dos entidades²² superaban los 25 millones de euros.

Otros conceptos

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

Una de estas retribuciones son las remuneraciones en especie, que a efectos de información en el IARC se valoran por su valor de mercado o de coste para la

¹⁹ Naturgy y Sacyr.

²⁰ ACS y Banco Santander.

²¹ ACS, Banco Santander, Endesa y Telefónica.

²² Acciona y BBVA.

sociedad, por la utilización, consumo u obtención de los bienes, derechos o servicios por parte del consejero.

En 2025, un total de 63 sociedades incluyeron en sus IARC retribuciones por otros conceptos, por un importe para totalidad de cotizadas de 7,2 millones de euros.

Distribución de la remuneración total por sectores y capitalización bursátil

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
Comercio y servicios	364	12	52	118	179	648
Ibex 35	465	36	123	152	233	648
No Ibex 35	304	8	44	80	133	561
Construcción e inmobiliario	542	22	47	105	182	541
Ibex 35	1.399	109	149	166	236	2.756
No Ibex 35	186	14	39	65	126	439
Energía	515	58	86	212	349	755
Ibex 35	684	77	160	245	367	829
No Ibex 35	205	58	67	82	239	365
Entidades financieras	941	95	133	260	586	1.533
Ibex 35	1.139	127	195	298	650	1.833
No Ibex 35	288	61	83	100	333	903
Industria	330	40	73	118	188	566
Ibex 35	641	100	129	170	295	1.000
No Ibex 35	271	23	67	110	180	471

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- En 2025, los consejeros de las entidades financieras fueron los que obtuvieron una retribución media más alta, mientras los de la industria percibieron las más bajas. Sin embargo, en el Ibex fueron los consejeros del sector de la construcción e inmobiliario los que obtuvieron una remuneración más alta, mientras que los del sector del comercio y servicios, la más baja.

En las sociedades que no son del Ibex, las remuneraciones más altas pertenecen al sector del comercio y servicios, y las más bajas, al de construcción e inmobiliario.

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

Remuneraciones
devengadas por los
consejeros

Remuneración total por capitalización bursátil¹

CUADRO 12

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 500 M €	160	12	38	63	101	301
Más de 500 M €	348	57	90	127	199	751
Ibex 35	853	100	144	195	360	1.652

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

¹ Datos de capitalización bursátil de la primera columna en millones de euros.

- Como se aprecia en el cuadro, la retribución total por consejero fue más elevada en las entidades con mayor capitalización bursátil. En promedio, la retribución de los consejeros de las sociedades del Ibex 35 fue cinco 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, clasificada en función de la capitalización bursátil.

Remuneración fija según capitalización bursátil¹

CUADRO 13

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 500 M €	360	115	213	324	467	603
Más de 500 M €	689	160	313	620	877	1.187
Ibex 35	1.385	377	694	1.100	1.917	2.719

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

¹ Datos de capitalización bursátil de la primera columna en millones de euros.

- Tanto en el promedio como en todos los percentiles, se observa que la retribución fija por consejero ejecutivo fue mayor cuanto más elevada era la capitalización de la sociedad.

Remuneración variable

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.

Remuneración variable a corto plazo según resultados netos¹

CUADRO 14

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M €	497	66	103	293	566	1.258
Entre 100 y 1.000 M €	685	146	213	426	800	1.686
Más de 1.000 M €	1.545	55	392	639	2.497	3.945

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

1 Datos de resultados netos de la primera columna en millones de euros. Se excluye de la muestra a los consejeros ejecutivos que no hayan recibido retribución variable a corto plazo.

Remuneración variable a largo plazo según resultados netos¹

CUADRO 15

Miles de euros

	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M €	862	54	169	372	745	3.046
Entre 100 y 1.000 M €	2.390	128	285	676	1.443	1.991
Más de 1.000 M €	2.391	226	429	1.548	2.819	5.453

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

1 Datos de resultados netos de la primera columna en millones de euros. Se excluye de la muestra a los consejeros ejecutivos que no hayan recibido retribución variable a largo plazo.

- La retribución variable de los consejeros ejecutivos es proporcional a los resultados de la compañía. Tanto en promedio como en casi todos los percentiles, la remuneración en las compañías con mayores resultados es superior a las que registran menores beneficios.
- La retribución variable a largo plazo media de las sociedades con resultados comprendidos entre 100 y 1.000 millones de euros es muy similar a la de aquellas cuyos resultados superan los 1.000 millones. La referida retribución del presidente de una sociedad²³ explica que los datos sean similares.

Evolución de la remuneración de los consejeros y de los empleados

Remuneraciones
devengadas por los
consejeros

En el cuadro 16 se incluye la evolución, en cifras agregadas, de las retribuciones devengadas por los consejeros y de la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de las sociedades cotizadas en los últimos tres años, según los datos que figuran en los IARC.

Para facilitar la comparabilidad, en la remuneración de los consejeros no se han tenido en cuenta determinados conceptos retributivos extraordinarios, entendidos como los derivados de la extinción de la relación que vincule al consejero con la sociedad y de la consolidación de los derechos económicos de los sistemas de ahorro a largo plazo.

Remuneraciones devengadas

CUADRO 16

	2023	2024	2025
Importe de la remuneración (miles de euros)			
Consejero ejecutivo sin extraordinarios	1.703	1.808	2.337
Ibex 35	3.214	3.521	4.648
No Ibex 35	975	908	1.103
Consejeros externos sin extraordinarios	159	164	171
Ibex 35	262	259	275
No Ibex 35	103	109	108
Empleados	54	55	55
Ibex 35	61	64	69
No Ibex 35	51	50	50
Variación interanual (%)	23/22	24/23	25/24
Consejero ejecutivo sin extraordinarios	6,8	6,2	29,3
Ibex 35	1,7	9,6	32,0
No Ibex 35	16,9	-6,9	21,5
Consejeros externos sin extraordinarios	6,7	3,1	4,3
Ibex 35	7,8	-1,1	6,2
No Ibex 35	4,0	5,8	-0,9
Empleados	3,8	1,9	0,0
Ibex 35	5,2	4,9	7,8
No Ibex 35	4,1	-2,0	0,0

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Según los datos publicados en los IARC, en 2025 la retribución de los consejeros ejecutivos —sin tener en cuenta los conceptos extraordinarios— supuso 42 veces la remuneración media de los empleados de las sociedades cotizadas.

Esta ratio entre consejeros ejecutivos y empleados se incrementa hasta 67 veces en el caso de las sociedades del Ibex, mientras que en las entidades que no forman parte del índice se sitúa en 22 veces.

- La retribución media de los consejeros externos, sin tener en cuenta los conceptos extraordinarios, fue el triple que la remuneración media de los empleados. Esta ratio fue de 4 veces en las sociedades del Ibex y de 2 veces en las entidades que no forman parte del índice.

— Según los datos publicados en los IARC, en 2025, la brecha retributiva, medida como el número de veces que la remuneración de los consejeros ejecutivos supone la retribución de los empleados, se ha incrementado un 29,3 %.

La brecha con los consejeros externos se ha incrementado un 4,3 % respecto a 2024.

Remuneración por género

En el cuadro 17 se incluye la evolución, en cifras agregadas, de las retribuciones devengadas por los consejeros por género. También se incluyen los datos de la brecha retributiva de género, calculada como el porcentaje que supone la diferencia entre la retribución de los consejeros y de las consejeras sobre la retribución de los consejeros. Será positiva cuando la retribución de los consejeros sea mayor que la de las consejeras.

Remuneraciones medias devengadas por los consejeros			CUADRO 17
	2023	2024	2025
Importe de la remuneración (miles de euros)			
Consejeras ejecutivas	1.551	1.648	2.371
Ibex 35	4.930	5.222	7.074
No Ibex 35	424	456	607
Consejeros ejecutivos	1.793	1.933	2.417
Ibex 35	3.341	3.633	4.666
No Ibex 35	1.028	1.006	1.180
Consejeras externas	139	145	150
Ibex 35	206	208	221
No Ibex 35	90	98	96
Consejeros externos	173	196	190
Ibex 35	309	342	323
No Ibex 35	109	125	121
Brecha salarial (%)			
Consejeras ejecutivas	13,5	17,3	1,9
Ibex 35	-47,6	-30,4	-51,6
No Ibex 35	58,8	120,6	48,6
Consejeras externas	19,7	35,2	21,1
Ibex 35	33,3	64,4	31,6
No Ibex 35	17,4	27,6	20,7

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

— En 2025, la remuneración media de las consejeras ejecutivas ascendió a 2,3 millones de euros, frente a los 2,4 millones de euros de los consejeros ejecutivos. En las entidades del IBEX se registró una brecha salarial negativa del 51,6 %. En el resto de las sociedades cotizadas, la remuneración de las consejeras ejecutivas fue un 48,6 % inferior a la de los consejeros ejecutivos.

Estas diferencias se deben, en gran parte, a que únicamente hay tres mujeres que hayan desempeñado funciones de dirección en el órgano de administración de las sociedades del Ibex 35 durante el ejercicio completo, y en una de ellas²⁴ la retribución de la presidenta ascendió a 18,5 millones de euros.

- La brecha salarial para las consejeras ejecutivas ha pasado del 14,7 % en 2024 al 1,9 % en 2025. El incremento de la referida retribución de la presidenta de una entidad²⁵, cuya remuneración representa el 71,1 % de la retribución de todas las consejeras ejecutivas, explica, en gran parte, esta variación.
- Según los datos declarados en los IARC de 2025, la retribución media de las consejeras externas fue un 21,1 % inferior a la de los consejeros externos, presentando una gran dispersión por tipología de consejera.
- Así, mientras que para las consejeras independientes la brecha salarial fue del 4,2 %, en el caso de la categoría de otras consejeras externas se sitúa en el 93,7 %. La existencia de consejeros que han recibido retribuciones derivadas de haber desempeñado funciones de dirección en el pasado explica, en gran parte, esta brecha salarial.

3 Principios de la política retributiva

En este capítulo se resumen los rasgos más característicos de las políticas retributivas que las entidades cotizadas han definido para su aplicación en el ejercicio 2025 y los criterios que han decidido adoptar para concretar los importes consolidados distribuibles entre los consejeros.

Para ello, se han analizado las 33 sociedades del Ibex 35²⁶ que remiten el informe de retribuciones, junto con una muestra representativa adicional de 27 sociedades cotizadas no pertenecientes al Ibex 35 (16 sociedades con una capitalización superior a 500 millones de euros y 11 sociedades con una capitalización inferior a 500 millones de euros).

Política de remuneraciones para el ejercicio 2025

Fundamentos

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

- La mayoría de las sociedades de la muestra (88,3 %) incluye en su IARC una descripción de los objetivos o principios que fundamentan su política retributiva, y son las empresas de mayor capitalización bursátil las que detallan un mayor número.
- Los principios generales más frecuentes de la política retributiva aplicados durante 2025 fueron los siguientes, ordenados de mayor a menor frecuencia en su consideración:
 - (i) Generar valor a largo plazo para el accionista. Asegurar la sostenibilidad a largo plazo de los beneficios y actividades de la sociedad.
 - (ii) Mantener la competitividad en el mercado de retribuciones.
 - (iii) Promover la transparencia en la remuneración y los criterios para determinarla.
 - (iv) Atraer, retener y motivar.
 - (v) Fomentar la asistencia de los consejeros.
 - (vi) Recompensar la consecución de objetivos estratégicos.
 - (vii) Alinear la remuneración a los principios de gobierno corporativo.

26 No se incluyen ArcelorMittal ni Ferrovial SE.

- Relacionada con la sostenibilidad, concretamente vinculada a factores sociales, destaca la equidad retributiva entre hombres y mujeres. Este principio es citado por las sociedades con menor frecuencia que los antes enumerados, pero es tenido en cuenta por el 25 % de las sociedades analizadas, casi dos puntos porcentuales más que el año anterior.
- Existe una sociedad cotizada²⁷ en la que la política de remuneraciones de los consejeros, al igual que la de su personal directivo, se ve condicionada por la normativa aplicable a las empresas estatales. Conforme a esta normativa, las remuneraciones de los consejeros, tanto en su condición de tales como por el desempeño de sus funciones ejecutivas, están predeterminadas por la regulación aplicable a este tipo de sociedades y por los órganos competentes de la Administración General del Estado.

Criterios aplicados

- El criterio más utilizado para determinar los distintos componentes de la política retributiva es el análisis de datos comparables de otras compañías en el mercado según la información aportada por consultores. Otros criterios que también se consideran, en orden de mayor a menor frecuencia, son: i) el nivel de responsabilidad y tiempo de dedicación; ii) los resultados de la compañía, y iii) la cualificación, los conocimientos y los méritos del consejero.
- Los criterios que menos se tienen en cuenta son el nivel de solvencia, la capitalización y la sostenibilidad (en términos financieros).

Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior

Un 45 % de las empresas de la muestra analizada (muestra integrada por 60 entidades) manifiestan de manera expresa en su IARC que han modificado la política retributiva durante 2025.

Las modificaciones más frecuentes, que han sido las mismas tanto para las entidades del Ibex 35 como para el resto de las entidades de la muestra, se refirieron a: i) el nuevo importe máximo total de retribución definido en la política; ii) la modificación de parámetros, métricas y criterios de indicadores para los incentivos a largo plazo; iii) la cuantía y el concepto de los distintos componentes retributivos, y iv) el aumento del número de criterios de retribución.

Además, desde el año pasado algunas empresas han empezado a introducir cambios en sus políticas con objeto de mejorar la transparencia y la claridad de sus métricas de retribución.

Remuneraciones variables a corto plazo

Incentivos anuales

El 97 % de las empresas del Ibex 35 (al igual que en 2024) y el 81 % de las sociedades de la muestra que no forman parte de este índice (74 % en 2024) 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 un promedio de cinco indicadores para las empresas del Ibex 35 y en tres o cuatro indicadores para las empresas no pertenecientes a este índice.

En general, los índices utilizados con más frecuencia en estos planes a corto plazo están basados en:

- Indicadores internos y externos basados parámetros financieros de rentabilidad (rendimiento neto y rendimiento operativo, entre otros).
- Cumplimiento del presupuesto o del plan estratégico.
- Valoración cualitativa del desempeño del consejero (satisfacción de clientes, seguridad de empleados...).

A este respecto, en 2025 el 82 % de las sociedades del Ibex 35 (91 % en 2024) y el 56 % de las entidades fuera del índice (mismo porcentaje que en 2024) informaban de que habían establecido parámetros no financieros en sus planes a corto plazo relativos a la sostenibilidad, al gobierno corporativo o, a su vez, a otros aspectos relacionados con la valoración cualitativa del desempeño del consejero. Entre los indicadores cualitativos más mencionados por las sociedades, destaca por encima de todos la sostenibilidad, seguido por la seguridad y la salud de los empleados, la diversidad de género, el liderazgo, la colaboración y la gestión del cambio, la mejora de procesos de negocio, la digitalización y los nuevos modelos de tecnologías de la información.

En este sentido, en cuanto a las métricas vinculadas concretamente a factores de sostenibilidad empleadas para valorar el desempeño de los consejeros, a pesar de que no todas las sociedades los detallan, en el ejercicio 2025 destacan las relativas al posicionamiento en los principales índices de sostenibilidad (como DJ Sustainability, S&P Sustainability, Dow Jones Sustainability, Dow Jones Sustainability Europe, Sustainability Risk Rating, etc.), el cumplimiento de planes de descarbonización, los indicadores del grado de satisfacción y lealtad de los clientes, y la digitalización y los nuevos modelos de tecnologías de la información.

Instrumentos de pago

- El pago en efectivo es el instrumento que se utiliza con más frecuencia para la retribución variable a corto plazo. El 67 % de los planes a corto plazo comunicados por las sociedades del Ibex 35 (69 % en 2024) y el 91 % de dichos planes de las sociedades de la muestra que no forman parte de ese índice (86 % en 2024) emplean este instrumento.

En este sentido, ha de aclararse que no solo se considera que el instrumento de pago es en efectivo en aquellos casos en que la retribución variable se abona en metálico, sino también cuando, a discreción del consejero, la empresa puede realizar dicho pago alternativamente mediante la entrega de acciones o la aportación a un plan de pensiones.

- Otro instrumento de pago utilizado con bastante asiduidad es el abono de la retribución variable en acciones y en efectivo. Se emplea en un 33 % de los planes a corto plazo por parte de sociedades del Ibex 35 (31 % en 2024) y en un 5 % para el resto de las sociedades fuera de este índice (sin variación respecto al año anterior). Este sistema es el que utilizan casi en exclusiva las entidades financieras, por establecerlo así su regulación sectorial.

Diferimiento del pago

Del total de las sociedades de la muestra, doce del Ibex 35 y dos de las que no forman parte de este índice (diez y dos respectivamente en el año 2024) incluían un diferimiento en el cobro de la retribución variable devengada a corto plazo. De estas doce sociedades, ocho son empresas del sector financiero.

Cabe destacar que la proporción de la retribución variable a corto plazo sometida a diferimiento en el pago es, en promedio, de un 43 % para las empresas del Ibex 35 (50 % en 2024) y de un 37,5 % para las compañías no incluidas en dicho índice.

En este tipo de planes mixtos, se establece, de media, un periodo de diferimiento de 3,75 años para sociedades del Ibex 35 y de 1,5 años para sociedades ajenas a este índice.

Cláusulas *malus* y *clawback*

De acuerdo con el principio 25 y la recomendación 59 del Código de Buen Gobierno, se entiende por cláusulas *malus* aquellas que permiten eliminar o reducir la parte diferida, pendiente de abonar, de la retribución variable devengada (tras haberse cumplido supuestamente las condiciones y los objetivos de devengo fijados en el ejercicio previo), en relación con planes otorgados en ejercicios anteriores, si, en su caso, se producen durante el periodo de diferimiento establecido para dichos planes determinadas circunstancias o eventos perjudiciales para la situación financiera de la entidad, o si se conoce que la determinación inicial del importe de la remuneración variable se basó en datos inexactos.

En palabras literales de la citada recomendación, se recomienda que «las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción (*'malus'*) basada en el diferimiento por un periodo suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable».

Por otra parte, tal y como se establece en la recomendación 63 del Código de Buen Gobierno, las cláusulas *clawback* permiten a la empresa reclamar la devolución de los componentes variables de la remuneración, bien cuando tales componentes se hayan pagado atendiendo a unos datos cuya inexactitud haya quedado después demostrada de forma manifiesta, bien por otras razones, tales como la comisión de actuaciones fraudulentas o conductas irregulares por parte de los consejeros.

De las 55 sociedades de la muestra que informan sobre planes de retribución variable a corto plazo, 43 (28 sociedades del Ibex 35 y 15 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. Tanto entre las empresas del Ibex 35 como en las demás, predomina la inclusión de cláusulas *clawback* frente a cláusulas *malus*.

Incentivos variables plurianuales

Un total de 48 sociedades de la muestra (30 pertenecientes al Ibex y 18 que no pertenecen al índice) han informado de que disponen de 61 planes de este tipo (40 planes corresponden a las sociedades del Ibex 35, y 21, a sociedades no pertenecientes al índice). Por su parte, en 2024, 46 sociedades de la muestra (30 del Ibex 35 y 16 no incluidas en este índice) informaron sobre 70 planes de este tipo (50 de sociedades del Ibex y 20 de sociedades fuera del índice).

Los planes de incentivos a largo plazo más frecuentes, que representan el 84,3 %, son la entrega de acciones u opciones condicionada a resultados y los bonus plurianuales vinculados a resultados. Con mucha menos frecuencia, se encuentran los planes basados en la entrega de derechos sobre revalorización de las acciones y las opciones sobre acciones condicionadas a resultados.

Parámetros de medida

Las empresas del Ibex 35 construyen sus planes, en su gran mayoría, sobre una media de cuatro indicadores, mientras que las empresas que no pertenecen a este índice establecen dos indicadores. El promedio citado para las sociedades del Ibex 35 se ha mantenido igual respecto del ejercicio 2024. Sin embargo, hay planes que pueden llegar a tener hasta, en un caso, once indicadores.

En la determinación de la retribución de sus planes a largo plazo, un 83 % de las sociedades del Ibex 35 (90 % en 2024) y un 56 % de sociedades fuera del índice (mismo porcentaje que en 2024) cuentan con parámetros no financieros relativos a la sostenibilidad.

El parámetro más frecuente en 2025 para ambos grupos de entidades fue el indicador relativo al resultado operativo, mientras que, en segundo lugar, el retorno total para el accionista relativo, medido respecto a un grupo de sociedades comparables, fue el segundo más importante para las sociedades del Ibex 35, junto con el cumplimiento del plan estratégico o del presupuesto consolidado.

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) o la revalorización de la acción.

En cuanto a los parámetros de medida vinculados con la sostenibilidad, a pesar de que no todas las sociedades los detallan, en el ejercicio 2025 destacaron: la reducción de emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y del resto de gases de efecto invernadero y, vinculados a la descarbonización en general, el nivel de consumo de agua, el uso de materias primas textiles que supongan un menor impacto ambiental (orgánicas, recicladas, etc.), el incremento del número de mujeres en puestos

gerenciales y directivos, el porcentaje de mujeres en el plan de sucesión, la implantación de planes regenerativos locales, la financiación verde, las inversiones socialmente responsables, el grado de exposición en energía eléctrica y minería relacionada con el carbón térmico, la capacidad instalada neta de fuentes de energía renovables y el empleo con salarios dignos.

Instrumentos de pago

Para las sociedades del Ibex 35, la forma más común de pago de estos incentivos es en acciones; así, el 50 % de los planes a largo plazo para estas sociedades se liquida mediante este sistema, otro 40 % de los planes se liquida en acciones y efectivo, y un 8 % en efectivo.

Para las sociedades fuera del índice, la forma más común de pago de estos incentivos es también en acciones, suponiendo un 38 % de los planes a largo plazo. El resto de los planes para estas sociedades se liquidan, en un 29 % de los casos, solo en efectivo, y en otro 19 %, en efectivo y en acciones.

Planes de ahorro a largo plazo

El 84,8 % de las compañías del Ibex 35 (28 sociedades) y el 29,6 % de las sociedades de la muestra ajenas a dicho índice (8 sociedades) informan en sus IARC de algún 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 las del Ibex 35 como las que no forman parte del índice, suelen tener entre uno y dos planes de ahorro —por lo general, uno por cada uno de sus consejeros ejecutivos—, principalmente de aportación definida.

Indemnizaciones

Un total de 47 sociedades de la muestra (28 del Ibex 35 y 19 de las que no forman parte del índice) describen en sus IARC algún tipo de cláusula indemnizatoria en caso de cese de los consejeros ejecutivos. Estas cláusulas afectaron en 2025 a un total de 66 consejeros ejecutivos. En 2024, 46 sociedades de la muestra (29 del Ibex 35 y 17 de las no incluidas en ese índice) describieron en sus IARC algún tipo de cláusula indemnizatoria en caso de cese de los consejeros ejecutivos. Estas cláusulas afectaron en 2024 a un total de 65 consejeros ejecutivos.

Con carácter general, las indemnizaciones previstas en los contratos de los consejeros —principalmente, los ejecutivos— por el cese de su relación contractual con la sociedad se deben abonar, salvo en caso de que la terminación se deba a la libre voluntad del consejero o a un incumplimiento grave de sus obligaciones. No obstante, resulta excepcional —fuera del sector de entidades de crédito— que estas cláusulas modulen o condicionen la percepción de estos importes al rendimiento y la situación financiera de la entidad, y a que, a su marcha, la compañía no quede en una mala situación económica o financiera en la que su viabilidad se pueda ver comprometida.

Las medidas para garantizar que se tiene en cuenta una adecuada gestión del riesgo en las decisiones retributivas se centran, en su mayor parte, en la determinación del cálculo y abono de la retribución variable. Destacan las medidas cuyos objetivos promueven la sostenibilidad de los resultados, tomando en consideración periodos de devengo superiores al año, bien incluyendo cláusulas de diferimiento en el pago, bien instrumentando el pago mediante una entrega de acciones.

Respecto a las medidas de gobernanza relacionadas con las retribuciones y la vinculación de estas al riesgo, un número importante de sociedades —en particular, las entidades financieras, en cumplimiento de sus obligaciones regulatorias— 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. No obstante, en algunos casos, se ha detectado que, pese a detallar esa explicación en el apartado sobre gestión del riesgo en las políticas, no siempre las sociedades incluyen cláusulas *malus* o *clawback* en los contratos de los consejeros ejecutivos para los componentes variables, como sería deseable, aunque el número de sociedades que lo aplican en 2025 se incrementó en un 6,67 %.

Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2025

Resultado de la votación consultiva sobre el informe del ejercicio 2024, aprobado en junta general celebrada en 2025

En las juntas celebradas durante 2025, en las que se sometieron a votación consultiva los IARC correspondientes al ejercicio 2024, del total de 113 entidades cotizadas, 12 pertenecientes al Ibex 35 y 59 ajenas a ese índice obtuvieron un voto favorable de, al menos, el 95 % de los votos emitidos en las votaciones no vinculantes. Por el contrario, en seis²⁸ empresas, dos del Ibex 35, el porcentaje de votos negativos fue superior al 20 %.

Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad

Las sociedades cotizadas deben explicar en el apartado B.3 y en el cuadro de observaciones del apartado C.2, entre otras cuestiones, la relación entre la retribución obtenida por los consejeros y los resultados u otras medidas de rendimiento y explicar las variaciones más significativas, en importe o porcentaje, de las cifras consignadas en el cuadro del apartado C.2. Las sociedades analizadas, especialmente las pertenecientes al Ibex 35, 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, aunque las explicaciones suelen ser bastante generalistas. 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 de cada uno de sus consejeros y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico u otras medidas de rendimiento de la sociedad, así como las variaciones significativas que se deducen del cuadro del apartado C.2.

28 Ercros, Grifols, OHL, Pharma Mar, Sacyr y Viscofan.

Pese a notarse una mejora con respecto a 2024, la mayor parte de las sociedades siguen dando explicaciones insuficientes sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y sobre las métricas y los criterios fijados al inicio del ejercicio para determinar la remuneración variable de los consejeros ejecutivos. Por lo tanto, no siempre es fácil entender de manera adecuada cuál ha sido el desempeño real de los consejeros ejecutivos en el ejercicio anterior ni qué metodologías y herramientas se han usado en la medición, a efectos de que quede adecuadamente justificado el devengo de las percepciones que se detallan en el informe.

Así, sería conveniente que la relación entre la remuneración devengada de los consejeros —en particular, los ejecutivos— y los resultados de la entidad, así como sus variaciones más significativas, se explicase en los apartados B.3 y C.2 del IARC con mayor precisión, analizándose esta relación no solo desde el punto de vista de los resultados financieros, sino también respecto a los no financieros, de haberse establecido alguna vinculación a factores sociales, medioambientales o de gobierno corporativo. A tal efecto, se deberá explicar adecuadamente el grado de cumplimiento de los parámetros o métricas, financieros y no financieros —incluidos aquellos relacionados con factores de sostenibilidad—, que haya seleccionado la entidad para determinar la retribución variable a corto y a largo plazo.

En concreto, en relación con los IARC del ejercicio 2026, es conveniente que se den explicaciones más específicas y completas acerca de la evaluación que se haga sobre el grado de cumplimiento de los parámetros no financieros, incluidos los factores de sostenibilidad, relativos a la valoración cualitativa del desempeño de los consejeros. Asimismo, en el campo de observaciones del apartado C.2 sería conveniente que se explicaran con más detalle las variaciones más significativas producidas en los ejercicios sobre los que se reporta, especialmente en aquellos ejercicios en los que la evolución de las distintas magnitudes reflejadas en el cuadro no es pareja.

4 Seguimiento del modelo de IARC

En 2025, procede destacar que, siendo el octavo ejercicio en el que las sociedades han podido remitir el IARC en formato libre, acompañado del correspondiente anexo estadístico, 36 sociedades, el 31,8 % (27 del Ibex 35, el 81,89 %), han utilizado esta posibilidad.

Como resultado de las labores de supervisión realizadas sobre los informes presentados por las sociedades cotizadas, puede concluirse, en términos generales, que, si bien se aprecia una ligera mejora respecto de años anteriores, el nivel de detalle incluido en los distintos apartados del nuevo modelo unificado de IARC sigue siendo desigual.

El desglose individualizado de las retribuciones devengadas (actual apartado C del IARC) se ha completado, por lo general, de manera razonable por parte de las sociedades cotizadas. Sin embargo, continúan mezclándose, sin una estructuración suficientemente clara, los distintos objetivos, parámetros o métricas, y los pesos y ponderaciones de los sistemas retributivos que se deben tener en cuenta, sobre todo a la hora de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de la retribución variable durante el ejercicio cerrado.

Este año, las incidencias detectadas en el proceso de revisión de los informes correspondientes al ejercicio 2025 han sido las mismas o muy similares a las observadas en el ejercicio anterior. Las más relevantes son las siguientes:

- Se indican, normalmente, las contingencias cubiertas por los sistemas de ahorro a largo plazo, indicándose también si son de aportación o prestación definida, pero no siempre se incluyen características como: i) la prestación final a la que tengan derecho los beneficiarios, en el caso de sistemas de prestación definida; ii) las condiciones de consolidación de los derechos económicos a favor de los consejeros, y iii) su compatibilidad con cualquier tipo de indemnización por cese, tal y como se haya pactado entre la sociedad y el consejero.
- En relación con las cláusulas de indemnización —especialmente de los consejeros ejecutivos—, en la sección A debe explicarse —y, en caso de haberse devengado durante el ejercicio cerrado, incluirse asimismo en las secciones B y C— cualquier retribución que el consejero haya percibido, o tenga eventualmente derecho a percibir, en caso de que se produzca la extinción de la relación que lo vincula con la sociedad. Y en caso de extinción, debe computarse como tal cualquier cantidad que se tenga derecho a percibir por cese anticipado, incluidos los importes que no se encontraban previamente consolidados, en el momento de la extinción, de los sistemas de ahorro a largo plazo, así como las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia poscontractual²⁹.

29 En este sentido, la recomendación 64 del Código de Buen Gobierno —tras su revisión en junio de 2020— establece, en términos literales, que «entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo y obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión

Así, deberá identificarse a los consejeros a los que les sean de aplicación pactos de no competencia poscontractual y añadirse información adicional detallada suficiente sobre los distintos pagos que pudieran hacerse, tales como: i) importe a abonar al consejero y calendario de pago previsto, en caso de activación de dicha cláusula; ii) si es de aplicación obligatoria o es el consejo de administración quien decide su activación, según las circunstancias concurrentes en el caso; iii) si su incumplimiento daría lugar a algún tipo de penalización para el consejero, y iv) su posible compatibilidad con otros conceptos, de cara a poder determinarse si se cumple o no con la recomendación 64.

- Las sociedades informan, con carácter general, de los criterios de evaluación ligados a la retribución variable, pero no siempre explican en suficiente detalle para su adecuada comprensión la metodología aplicada para vincular el grado de cumplimiento con el importe de las retribuciones devengadas durante el ejercicio cerrado —a excepción de las entidades financieras pertenecientes al Ibex 35—. En general, tampoco se aporta una estimación del importe de las retribuciones variables a las que daría lugar el plan retributivo, en función de los diferentes grados posibles de cumplimiento de los objetivos que se toman como referencia.
- En ciertos casos, informan sobre los parámetros financieros de forma poco específica (por ejemplo, refiriéndose a «resultados de negocio del grupo»), sin detallar cuáles son los objetivos y las métricas concretos a los que se sujetan los distintos pesos y ponderaciones. En otros, se alude a parámetros no financieros vinculados a «objetivos de desempeño individuales del consejero», sin determinar cuáles son estos objetivos ni cómo se miden, al no incluir métricas, pesos ni ponderaciones. No obstante, se ha notado cierta mejora respecto al ejercicio anterior.

Asimismo, en otras ocasiones, las sociedades explican en el apartado A del IARC (relativo al periodo temporal del ejercicio en curso) la concurrencia de ciertos objetivos para evaluar la remuneración variable —sin incluir métricas, pesos ni ponderaciones para cada objetivo— que serán determinados por el consejo durante el ejercicio. Y al referirse a dichos objetivos en el apartado B, para el ejercicio cerrado, se remiten a lo dispuesto en el apartado A.1. —que nada recoge al respecto, porque se trata de un ejercicio temporal distinto—. Así, sería necesario que, como mínimo, dicha información se recogiese de forma detallada en el apartado B del IARC, para que puedan conocerse dichos datos para el ejercicio cerrado.

- No se explica correctamente la importancia relativa *ex ante* de los conceptos retributivos variables respecto a los fijos (*mix* retributivo) en la política de remuneraciones de la sociedad para el ejercicio en curso.
- Con frecuencia, sigue dándose el caso de que ciertas sociedades no aclaran si se ha establecido o no un diferimiento para el pago de la retribución variable anual o plurianual, una vez ha sido devengada; se deduce, por tanto, que la retribución variable se liquidará dentro de los primeros meses del ejercicio en

de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual».

curso —tras realizarse la debida formulación, auditoría y aprobación de las cuentas—. En otras ocasiones, las entidades, sin referirse al diferimiento, mencionan genéricamente que la liquidación se hará «tras los procesos de evaluación y la formulación de cuentas»; solo se deduciría, en consecuencia, de forma implícita, que no se habría establecido diferimiento en el pago para la retribución variable.

- A su vez, ocasionalmente, ciertas sociedades no hacen referencia de forma expresa a los instrumentos y la forma de pago de los componentes variables de la retribución (ni a largo ni a corto plazo) o solo lo aclaran para un tipo de retribución variable y no para la otra.
- Las sociedades no han seguido un criterio homogéneo a la hora de complementar el dato sobre la remuneración media, sobre una base equivalente a jornada completa, de los empleados de la sociedad y de sus sociedades dependientes que no sean consejeros. Algunas sociedades han considerado la remuneración como el importe de los sueldos y salarios, mientras que otras han considerado el total de gastos de personal.

Para facilitar la comparabilidad de los datos entre empresas y con la remuneración de los consejeros, se considera que el importe de sueldos y salarios es el dato que mejor representa la remuneración de los empleados, sin incluir otros conceptos heterogéneos como las contribuciones empresariales a la seguridad social.

- Cuando una sociedad apruebe una nueva política retributiva, o modifique la existente, debería comprobar si los contratos de los consejeros, especialmente los de los ejecutivos, entran en conflicto con la nueva política, debiendo informar, en tal caso, tanto de este conflicto como de las medidas que se adoptarán para solucionarlo; en concreto, si la entidad no va a proceder a adaptar los referidos contratos a dichas políticas.

5 Anexos

Anexos estadísticos por sociedad. Sociedades del Ibex

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
ACCIONA, S.A.												
Retribución total	1.030	0	459	2.113	5.143	0	0	122	0	0	0	59.428
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.057	2.572	0	0	61	0	0	0	29.714
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	103	0	66	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACERINOX, S.A.												
Retribución total	1.025	0	841	618	300	0	0	18	176	20	5.817	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	80	0	40	618	300	0	0	18	176	20	5.817	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	96	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.												
Retribución total	3.240	0	546	6.237	14.506	0	0	84	2.270	1.057	74.371	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	317	0	0	2.079	4.835	0	0	28	2.270	529	24.790	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	208	0	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
Retribución total												
AENA, S.M.E., S.A.												
Retribución total	0	315	0	319	92	0	0	5	0	2	15	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	160	46	0	0	5	0	1	8	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMADEUS IT GROUP, S.A.												
Retribución total	1.470	0	376	1.117	1.390	0	0	57	1.548	223	0	2.522
Promedio retribución consejeros ejecutivo	35	0	0	1.117	1.390	0	0	57	1.548	223	0	2.522
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	138	0	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.												
Retribución total	1.807	171	2.388	5.103	1.435	1.628	0	2.111	7.077	0	0	29.821
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	2.552	718	814	0	1.006	3.539	0	0	29.821
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	139	171	184	0	0	0	0	17	0	0	0	0
BANCO DE SABADELL, S.A.												
Retribución total	3.156	493	921	2.691	469	309	44	72	2.996	2	5.113	9.094
Promedio retribución consejeros ejecutivo	100	34	0	1.346	225	146	0	36	1.206	1	6	1.150
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	269	34	91	0	19	9	44	0	293	0	5.102	3.397
BANCO SANTANDER, S.A.												
Retribución total	2.814	1.046	2.367	6.585	5.226	1.952	0	5.001	13.863	2.461	90.238	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	101	44	204	3.293	2.613	1.172	0	780	5.565	1.231	33.530	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	201	74	163	0	0	780	0	1.721	2.733	0	23.178	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
BANKINTER, S.A.												
Retribución total	2.189	544	0	2.053	294	159	0	38	795	0	0	2.968
Promedio retribución consejeros ejecutivo	202	39	0	1.027	98	78	0	9	215	0	0	1.881
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	199	49	0	0	99	81	0	20	366	0	0	1.087
CAIXABANK, S.A.												
Retribución total	4.150	0	1.592	2.104	384	177	0	129	1.674	0	4.736	5.056
Promedio retribución consejeros ejecutivo	419	0	60	2.104	384	177	0	129	1.674	0	3.286	5.056
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	358	0	124	0	0	0	0	0	0	0	1.450	0
CELLNEX TELECOM, S.A.												
Retribución total	1.572	0	696	1.300	1.379	0	0	65	0	0	0	843
Promedio retribución consejeros ejecutivo	125	0	0	1.300	1.379	0	0	65	0	0	0	843
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	154	0	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLONIAL SFL, SOCIMI, S.A.												
Retribución total	1.120	1.115	334	800	800	0	0	54	1.030	0	0	1.090
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	800	800	0	0	54	1.030	0	0	1.090
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	52	97	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CORPORACION ACCIONA ENERGIAS RENOVABLES, S.A.												
Retribución total	742	0	477	562	853	0	0	27	1.041	0	0	3.187
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	93	0	68	276	849	0	0	14	1.041	0	0	3.187

	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
Retribución total												
ENAGÁS, S.A.												
Retribución total	2.015	485	370	1.000	538	0	0	97	433	0	0	834
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.000	538	0	0	97	433	0	0	834
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	147	35	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENDESA, S.A.												
Retribución total	1.860	270	0	1.000	639	278	0	152	151	2	15.180	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.000	639	278	0	122	151	2	15.180	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	266	39	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0
FLUIDRA, S.A.												
Retribución total	1.353	180	283	1.158	1.702	0	0	131	3.690	29	768	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	141	8	0	510	545	0	0	51	2.050	16	278	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	94	14	27	0	0	0	0	1	1.640	1	478	0
GRIFOLS, S.A.												
Retribución total	1.708	0	266	2.222	1.312	0	0	221	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	2.000	1.312	0	0	205	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	142	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IBERDROLA, S.A.												
Retribución total	5.009	1.362	1.800	3.250	3.943	0	4.436	354	9.901	200	6.360	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	1.129	138	100	2.250	3.228	0	0	231	8.791	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	300	90	120	0	0	0	0	3	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
INDRA SISTEMAS, S.A.												
Retribución total	1.451	0	1.035	1.203	1.164	0	1.320	1.459	500	0	0	1.023
Promedio retribución consejeros ejecutivo	171	0	46	461	748	0	0	34	321	0	0	1.023
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	79	0	71	0	0	0	0	30	0	0	0	0
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.												
Retribución total	1.001	0	950	2.500	3.496	1.331	0	1.137	4.122	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	100	0	0	2.500	3.496	1.331	0	0	4.122	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	100	0	150	0	0	0	0	220	0	0	0	0
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.												
Retribución total	1.725	0	110	1.071	1.596	0	0	362	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.071	1.596	0	0	195	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	186	0	37	0	0	0	0	16	0	0	0	0
LABORATORIOS FARMACÉUTICOS ROVI, S.A.												
Retribución total	660	0	0	1.410	432	476	0	51	0	6	588	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	113	0	0	470	144	159	0	17	0	2	196	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LOGISTA INTEGRAL, S.A.												
Retribución total	828	258	31	948	545	0	468	37	1.861	348	1.666	291
Promedio retribución consejeros ejecutivo	64	29	0	891	530	0	0	33	1.757	344	1.398	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	157	40	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
Retribución total												
MAPFRE, S.A.												
Retribución total	2.341	48	933	2.963	3.051	563	977	507	1.297	5.725	24.466	20.118
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	596	612	107	0	60	247	142	3.915	4.834
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	213	12	105	0	0	0	0	10	0	0	0	0
MERLIN PROPERTIES, SOCIMI, S.A.												
Retribución total	1.442	222	468	2.200	3.179	0	0	16	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.100	1.590	0	0	8	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	141	23	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.												
Retribución total	3.542	15	956	1.260	0	2.763	0	236	0	3.070	0	22.803
Promedio retribución consejeros ejecutivo	1.100	0	0	1.260	0	2.763	0	236	0	3.070	0	22.803
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	183	0	93	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PUIG BRANDS, S.A.												
Retribución total	1.501	0	520	1.805	3.422	0	0	19	0	0	0	4.072
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.805	3.422	0	0	19	0	0	0	4.072
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	125	0	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDEIA CORPORACIÓN, S.A.												
Retribución total	2.012	195	322	350	213	963	0	75	321	0	0	462
Promedio retribución consejeros ejecutivo	131	16	0	350	213	963	0	60	321	0	0	462
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	186	16	32	0	0	0	0	7	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
REPSOL, S.A.												
Retribución total	4.549	0	1.987	1.452	1.448	518	0	429	916	7	174	4.362
Promedio retribución consejeros ejecutivo	177	0	177	1.452	1.448	518	0	55	916	7	174	4.362
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	312	0	139	0	0	0	0	374	0	0	0	0
SACYR, S.A.												
Retribución total	1.356	0	528	1.838	2.350	1.359	0	7.399	23.066	0	0	20.749
Promedio retribución consejeros ejecutivo	112	0	58	1.589	2.170	1.230	0	7.373	20.116	0	0	20.668
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	98	0	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOLARIA ENERGIA Y MEDIOAMBIENTE, S.A.												
Retribución total	581	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	128	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TELEFÓNICA, S.A.												
Retribución total	2.345	138	723	3.410	5.277	0	40.904	513	15.492	22.946	26.525	5.415
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.835	3.293	0	0	48	0	83	83	583
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	184	17	72	0	0	0	0	111	0	0	0	0
UNICAJA BANCO, S.A.												
Retribución total	1.456	0	416	572	31	0	0	5	31	200	639	30
Promedio retribución consejeros ejecutivo	74	0	0	572	31	0	0	5	31	200	639	30
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	102	0	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexos estadísticos por sociedad. Resto de sociedades

	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
Retribución total												
ADOLFO DOMÍNGUEZ, S.A.												
Retribución total	251	0	98	416	137	0	652	180	0	17	0	95
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	330	120	0	0	0	0	17	0	95
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	45	0	22	0	0	0	0	180	0	0	0	0
AIRTIFICIAL INTELLIGENCE STRUCTURES, S.A.												
Retribución total	210	126	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	23	16	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALANTRA PARTNERS, S.A.												
Retribución total	405	164	0	700	650	0	0	386	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	45	12	0	350	650	0	0	306	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	41	18	0	0	0	0	0	40	0	0	0	0
ALMIRALL, S. A.												
Retribución total	985	0	367	775	826	0	0	41	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	90	0	0	775	826	0	0	17	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	99	0	42	0	0	0	0	8	0	0	0	0

	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
Retribución total												
ALMIRALL, S.A.												
Retribución total	1.000	0	345	930	748	0	0	35	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	90	0	0	930	748	0	0	18	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	101	0	38	0	0	0	0	6	0	0	0	0
AMPER, S.A.												
Retribución total	227	96	26	417	236	0	0	15	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	275	236	0	0	5	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	32	15	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMREST HOLDINGS, SE												
Retribución total	581	0	108	0	0	0	0	145	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	83	0	0	0	0	0	0	145	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	83	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARIMA REAL ESTATE SOCIMI, S.A.												
Retribución total	252	100	0	0	200	0	0	2	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ATRESMEDIA CORPORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN, S.A.												
Retribución total	311	421	150	2.457	1.698	9.343	0	794	1.568	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	819	566	3.114	0	29	523	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	30	42	49	0	0	0	0	708	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
ATRY'S HEALTH, S.A.												
Retribución total	278	0	67	280	0	0	1.256	354	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	30	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUDAX RENOVABLES, S.A.												
Retribución total	0	309	0	250	0	0	0	67	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	250	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	77	0	0	0	0	0	67	0	0	0	0
AYCO GRUPO INMOBILIARIO, S.A.												
Retribución total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AZKOYEN, S.A.												
Retribución total	340	130	128	232	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	232	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	43	16	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEMENTOS MOLINS, S.A.												
Retribución total	801	199	121	650	206	0	0	25	0	97	4.068	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	52	29	0	650	206	0	0	25	0	97	570	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	60	16	20	0	0	0	0	0	0	0	2.620	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
CIE AUTOMOTIVE, S.A.												
Retribución total	1.580	0	0	2.985	3.030	0	0	2.620	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.493	1.515	0	0	1.301	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	395	0	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0
CIRSA ENTERPRISES, S.A.												
Retribución total	1.606	0	115	0	482	0	0	40	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CLÍNICA BAVIERA, S.A.												
Retribución total	400	0	0	0	112	240	0	26	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	280	0	0	0	112	240	0	26	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER, S.A.												
Retribución total	264	85	18	189	61	0	0	5	35	0	0	112
Promedio retribución consejeros ejecutivo	33	0	0	189	61	0	0	5	35	0	0	112
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	33	12	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPAÑÍA LEVANTINA DE EDIFICACIÓN Y OBRAS PÚBLICAS, S.A.												
Retribución total	0	181	0	112	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.												
Retribución total	920	400	150	798	385	0	0	18	0	0	0	1.906
Promedio retribución consejeros ejecutivo	100	40	0	399	193	0	0	9	0	0	0	953
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	90	40	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COX ABG GROUP, S.A.												
Retribución total	1.744	0	327	0	0	0	0	1	1.885	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	875	0	0	0	0	0	0	1	145	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	75	0	33	0	0	0	0	0	145	0	0	0
DEOLEO, S.A.												
Retribución total	995	0	0	0	408	0	0	72	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	500	0	0	0	408	0	0	31	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	90	0	0	0	0	0	0	41	0	0	0	0
DESARROLLOS ESPECIALES DE SISTEMAS DE ANCLAJES, S.A.												
Retribución total	250	28	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	250	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.												
Retribución total	706	0	182	0	0	0	0	232	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	100	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
DURO FELGUERA, S.A.												
Retribución total	420	0	98	120	0	0	0	5	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	100	0	0	120	0	0	0	3	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	40	0	20	0	0	0	0	1	0	0	0	0
EBRO FOODS, S.A.												
Retribución total	2.013	331	985	1.407	1.388	1.125	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	198	23	95	1.407	1.388	1.125	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	139	26	85	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ECOENER, S.A.												
Retribución total	552	153	105	1.133	0	0	0	44	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	55	13	0	567	0	0	0	22	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	55	15	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ELECNOR, S.A.												
Retribución total	2.131	252	376	294	1.494	193	708	379	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	152	18	34	294	1.494	193	708	42	0	0	0	0
ENCE ENERGÍA Y CELULOSA, S.A.												
Retribución total	674	256	417	750	376	0	0	50	0	0	0	2.265
Promedio retribución consejeros ejecutivo	135	0	0	750	376	0	0	28	0	0	0	2.265
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	45	21	35	0	0	0	0	2	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
ERCROS, S.A.												
Retribución total	314	0	0	607	0	0	0	50	0	0	147	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	607	0	0	0	50	0	0	147	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FAES FARMA, S.A.												
Retribución total	769	331	0	1.517	452	0	1.144	326	211	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	77	23	0	650	452	0	0	295	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	77	33	0	867	0	0	1.144	14	211	0	0	0
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.												
Retribución total	0	551	0	787	197	0	0	385	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	95	0	787	197	0	0	5	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	51	0	0	0	0	0	380	0	0	0	0
GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA, S.A.												
Retribución total	270	0	105	600	240	650	0	40	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	45	0	7	600	240	650	0	40	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	45	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESTAMP AUTOMOCIÓN, S.A.												
Retribución total	932	0	247	1.022	565	0	0	5	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	788	426	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	90	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
GLOBAL DOMINION ACCESS, S.A.												
Retribución total	920	0	0	669	620	0	0	17	0	8	197	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	669	620	0	0	17	0	8	197	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GREENERGY RENOVABLES, S.A.												
Retribución total	399	0	103	132	140	0	0	240	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	132	140	0	0	240	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	57	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSÉ, S.A.												
Retribución total	375	213	48	1.808	1.550	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	25	0	452	388	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	54	16	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GRUPO EZENTIS, S.A.												
Retribución total	238	240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	148	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	90	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HBX GROUP INTERNATIONAL PLC												
Retribución total	525	0	98	445	0	0	0	23	0	44	344	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
IBERPAPEL GESTION, S.A.												
Retribución total	1.045	0	284	207	20	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	64	0	0	207	20	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	94	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INMOBILIARIA DEL SUR, S.A.												
Retribución total	395	386	0	246	88	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	21	24	0	246	88	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	27	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INMOCEMENTO, S.A.												
Retribución total	876	297	61	0	0	0	0	197	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	372	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	121	28	14	0	0	0	0	197	0	0	0	0
INNOVATIVE SOLUTIONS ECOSYSTEM, S.A.												
Retribución total	5	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZERTIS, S.A.												
Retribución total	50	0	25	300	0	0	0	80	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
LABORATORIO REIG JOFRE, S.A.												
Retribución total	360	40	60	300	58	32	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	28	0	0	300	58	32	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	47	7	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LIBERTAS 7, S.A.												
Retribución total	0	149	12	125	164	0	0	0	29	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	18	0	125	69	0	0	0	29	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	22	2	0	17	0	0	0	0	0	0	0
LINEA DIRECTA ASEGURADORA, S.A., COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS												
Retribución total	572	205	0	397	81	37	0	23	62	0	0	1.397
Promedio retribución consejeros ejecutivo	93	25	0	397	81	37	0	23	62	0	0	1.397
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	74	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LINGOTES ESPECIALES, S.A.												
Retribución total	192	43	0	268	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	19	6	0	134	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	21	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LIWE ESPAÑOLA, S.A.												
Retribución total	48	0	0	370	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	122	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	12	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.												
Retribución total	222	919	0	900	630	1.443	0	24	0	76	0	532
Promedio retribución consejeros ejecutivo	24	152	0	900	630	1.443	0	24	0	76	0	532
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	22	85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
METROVACESA, S.A.												
Retribución total	1.245	0	145	750	513	159	0	59	159	0	0	504
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	750	513	159	0	40	159	0	0	504
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	105	0	21	0	0	0	0	19	0	0	0	0
MINERALES Y PRODUCTOS DERIVADOS, S.A.												
Retribución total	614	0	0	419	0	0	0	1.000	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	145	0	0	419	0	0	0	1.000	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL, S.A.												
Retribución total	0	219	0	543	1.755	0	0	1	0	0	0	1.083
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	18	0	543	824	0	0	1	0	0	0	223
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	22	0	0	103	0	0	0	0	0	0	430
MONTEBALITO, S.A.												
Retribución total	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
NATURHOUSE HEALTH, S.A.												
Retribución total	132	88	42	89	0	525	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	24	16	0	89	0	525	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	22	14	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEINOR HOMES, S.A.												
Retribución total	415	164	0	663	0	350	0	1.936	326	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	663	0	350	0	1.936	326	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	104	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NICOLAS CORREA, S.A.												
Retribución total	0	454	24	274	150	0	0	11	1.031	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	79	0	274	150	0	0	11	1.031	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	63	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NUEVA EXPRESIÓN TEXTIL, S.A												
Retribución total	150	0	0	250	94	0	0	32	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	250	94	0	0	32	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NYESA VALORES CORPORACIÓN, S.A.												
Retribución total	82	5	28	256	9	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	23	0	0	128	9	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	15	2	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A.												
Retribución total	1.331	0	0	1.200	1.182	0	0	347	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	1.200	1.182	0	0	135	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	165	0	0	0	0	0	0	65	0	0	0	0
ORYZON GENOMICS, S.A.												
Retribución total	537	37	0	336	121	0	0	1	398	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	78	4	0	336	121	0	0	1	398	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	105	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PESCANOVA, S.A.												
Retribución total	174	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PHARMA MAR, S.A.												
Retribución total	888	527	769	1.690	1.372	0	0	397	0	24	0	822
Promedio retribución consejeros ejecutivo	74	40	145	845	1.372	0	0	189	0	12	0	411
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	74	45	60	0	0	0	0	19	0	0	0	0
PRIM, S.A.												
Retribución total	705	106	94	450	224	0	0	118	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	320	192	0	0	38	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	86	12	16	0	0	0	0	38	0	0	0	0

	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.												
Retribución total	1.094	0	396	991	724	0	2.965	58	992	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	461	310	0	1.672	27	336	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	91	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROSEGUR CASH, S.A.												
Retribución total	766	187	130	1.060	636	0	0	5	254	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	60	18	0	530	318	0	0	5	254	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	113	26	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROSEGUR, COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.												
Retribución total	1.430	254	153	1.120	860	0	0	159	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	150	36	0	1.120	860	0	0	50	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	160	27	22	0	0	0	0	109	0	0	0	0
REALIA BUSINESS, S.A.												
Retribución total	525	137	67	0	0	0	0	197	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	88	23	11	0	0	0	0	197	0	0	0	0
RENTA 4 BANCO, S.A.												
Retribución total	1.834	0	120	0	598	597	0	0	1.195	5	90	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	237	0	0	0	120	119	0	0	239	1	18	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	80	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
RENTA CORPORACIÓN REAL ESTATE, S.A.												
Retribución total	5	243	0	832	171	0	0	11	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	27	0	416	86	0	0	6	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	5	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOLTEC POWER HOLDINGS, S.A.												
Retribución total	482	0	111	0	0	0	0	54	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	269	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	30	0	19	0	0	0	0	50	0	0	0	0
SQUIRREL MEDIA, S.A.												
Retribución total	1.000	97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TALGO, S.A.												
Retribución total	317	0	99	1.005	0	0	290	122	2.518	19	988	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	503	0	0	290	61	2.518	19	578	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	80	0	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TECNICAS REUNIDAS, S.A.												
Retribución total	550	530	481	800	0	0	0	5	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	55	53	0	800	0	0	0	5	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	55	53	69	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
TR HOTEL JARDÍN DEL MAR, S.A.												
Retribución total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TUBACEX, S.A.												
Retribución total	504	502	20	443	245	0	0	952	0	39	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	53	54	10	0	0	0	0	60	0	0	0	0
TUBOS REUNIDOS, S.A.												
Retribución total	430	272	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	41	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
URBAR INGENIEROS, S.A.												
Retribución total	128	18	0	0	0	0	0	125	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	128	0	0	0	0	0	0	116	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	0	9	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0
VIDRALA, S.A.												
Retribución total	1.787	153	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	162	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Remunera- ción fija	Dietas	Remunera- ción por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemniza- ciones	Otros conceptos	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remunera- ción por sistemas de ahorro	Importe de los fondos acumulados consolidados	Importe de los fondos acumulados no consolidados
Retribución total												
VISCOFAN, S.A.												
Retribución total	1.375	268	303	800	291	0	0	89	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	80	0	0	800	291	0	0	64	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	144	30	38	0	0	0	0	25	0	0	0	0
VOCENTO, S.A.												
Retribución total	1.345	0	114	0	302	0	0	27	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivo	94	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0

