



Informe anual de remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas

Ejercicio 2015

Índice

Presentación	1
I. Principales conclusiones del ejercicio 2015	3
II. Remuneraciones devengadas por los consejeros	
Remuneraciones del consejo	7
Remuneraciones por consejero	10
Análisis de la remuneración por elemento retributivo	12
Distribución de la remuneración total por sectores y capitalización bursátil	19
Remuneraciones de los consejeros ejecutivos según capitalización bursátil y resultados	20
III. Principios de la política retributiva	
Política de remuneraciones para el ejercicio 2016	23
Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior	24
Análisis de los componentes retributivos variables	24
Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2015	27
Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad	27
IV. Seguimiento del modelo unificado IARC	29
V. Anexo	
Datos individuales de las compañías	

Presentación

La Orden ECC/461/2013¹ y la Circular 4/2013 de la CNMV², modificada por la Circular 7/2015, de la CNMV³, desarrollan, por primera vez en España, un modelo unificado de informe relativo a las remuneraciones de los miembros del consejo de administración de las sociedades cotizadas. Si bien la obligación de hacer pública esta información existe desde la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, que introdujo un nuevo artículo 61 ter en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, hasta el ejercicio 2013 no se dispuso de un formato homogéneo para facilitar su análisis en términos comparables.

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

En el Capítulo I se resumen los aspectos más relevantes de las remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas devengadas en el ejercicio 2015, los cuales se analizan con mayor detalle en el resto de capítulos del informe.

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

El Capítulo III -principios de la política retributiva- describe algunas de las características más comunes de las sociedades cotizadas a la hora de definir las políticas de remuneración, así como los criterios que siguen las sociedades para determinar sus cuantías y la asignación a cada consejero. Para la elaboración del capítulo se ha utilizado la información facilitada por las sociedades del Ibex35, junto con 40 entidades cotizadas no pertenecientes al índice – 25 del grupo de sociedades

-
1. Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (en adelante, Orden ECC/461/2013). Modificada por la disposición final 1 de la Orden ECC/2575/2015, de 30 de noviembre.
 2. Circular 4/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores.
 3. Circular 7/2015, de 22 de diciembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por la que se modifica la Circular 5/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores y la Circular 4/2013, de 12 de junio, de la CNMV, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores.

con una capitalización superior a 500 millones de euros y 15 entidades con una capitalización inferior a esa cantidad–.

El criterio que se ha seguido para seleccionar esta muestra, ha sido incluir a todas las sociedades del Ibex35, por su impacto en términos de relevancia y capitalización bursátil, y elegir de las sociedades que no pertenecen al índice, aquellas que presentan unas políticas de remuneración de sus consejeros más complejas al contener diversos conceptos retributivos.

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

I. Principales conclusiones del ejercicio 2015

Los aspectos más relevantes en 2015 sobre las remuneraciones de los consejeros de todas las sociedades cotizadas son los siguientes:

Remuneraciones devengadas en el ejercicio 2015

- La remuneración media devengada por los consejos de administración de las sociedades cotizadas ascendió, en promedio, a 3,5 millones de euros, un 7,5% más que el año anterior. Este incremento obedece principalmente al aumento del 34,7% de la remuneración media en las empresas que no forman parte del Ibex35, mientras que en las empresas del índice este promedio ha experimentado un descenso del 5,6%.

No obstante, si descontamos los pagos no recurrentes por importe de 15,9 millones de euros que ha realizado una sociedad (Abengoa) a dos de sus consejeros y los 21,6 millones de euros que una sociedad (Talgo) ha otorgado a dos consejeros ejecutivos, la retribución media por consejo del conjunto de sociedades cotizadas no habría sufrido variaciones significativas respecto del ejercicio anterior.

Además, el descenso de la retribución de las sociedades del Ibex35 se explica por los cambios en la composición del índice, del que salen Abengoa y Jazztel y se incorporan Aena y Merlín. Sin estos cambios en la composición del índice, el aumento de la retribución del consejo de las sociedades del Ibex35 habría sido de aproximadamente un 3%.

- La retribución media por consejero se situó en 344.000 euros anuales, lo que supone un aumento del 8,2% respecto al año anterior. Este incremento se explica, en su mayor parte, por el crecimiento de las remuneraciones de los consejeros ejecutivos de las empresas que no forman parte del Ibex35 y por el aumento de la remuneración de los consejeros externos, tanto en las sociedades del Ibex35 como en las que no forman parte del índice.
- El principal criterio utilizado para determinar el importe de la retribución de cada consejero es el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado. Así, en las sociedades del Ibex35 las remuneraciones más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos del consejo, cuya retribución media es de 3,45 millones de euros (3,36 millones de euros en 2014), frente a unos 763.000 euros para los presidentes no ejecutivos (516.000 euros en 2014); seguidos por los consejeros delegados cuya retribución media es de 3,05 millones de euros (2,9 millones de euros en 2014) y el resto de consejeros ejecutivos con una retribución media de 1,68 millones de euros (2,2 millones de euros en 2014).

En las compañías que no forman parte del Ibex35, las remuneraciones más

elevadas corresponden así mismo los presidentes ejecutivos del consejo, cuya retribución media es de 741.000 euros (698.000 euros en 2014), seguidos por los consejeros delegados, cuya retribución media es de 719.000 euros (776.000 euros en 2014); y por el resto de consejeros ejecutivos con una retribución media de 557.000 euros (503.000 euros en 2014). Finalmente, la retribución media de los presidentes no ejecutivos ascendió a 143.000 euros (154.000 euros en 2014).

- El importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración corresponde a la retribución fija, que representa el 46% del total (45% en las sociedades no Ibex35 y un 46% en el Ibex35). La retribución variable, incluyendo el importe de las acciones otorgadas y el beneficio de las opciones ejercidas, supone el 38% (42% en el Ibex35 y 35% en las sociedades no Ibex35), las dietas el 6% (4% en las sociedades Ibex35 y 8% en las no Ibex35) y el resto corresponde a indemnizaciones y otros conceptos retributivos.

Políticas retributivas

- Si se comparan las sociedades no Ibex35 con las pertenecientes al Ibex35, se observa en las primeras una menor variedad de criterios para establecer las remuneraciones fijas de los consejeros, con un mayor peso de los modelos donde la diferenciación entre las remuneraciones de los consejeros por sus actividades como administradores (dejando al margen cualquier función ejecutiva) se establece en función de su pertenencia o no a alguna comisión y de su asistencia a las reuniones (a través de las dietas).
- En todas las sociedades del Ibex35 y en el 82% de las sociedades no Ibex35 de la muestra existen planes formales de retribución variable a corto plazo (anual) para los consejeros ejecutivos. Estos planes están basados, generalmente, en dos parámetros de carácter interno que miden la evolución de los resultados operativos, el beneficio neto, o el rendimiento directamente atribuible al cargo ejecutivo desempeñado. También es común la inclusión de un criterio cualitativo de evaluación, que aparece en un 50% de los planes.
- Los planes de incentivos a largo plazo están establecidos en un 57% de las sociedades analizadas (25 sociedades pertenecientes al Ibex35 y 16 sociedades no Ibex35), predominando los que se liquidan con entrega de acciones (el 53%); los que se liquidan en efectivo (bonus plurianuales) que suponen el 27% y los planes mixtos, con liquidación parte en efectivo y parte en acciones (el 13%). Para el restante 7% de los planes las sociedades no han especificado el instrumento de pago.
- Los planes de ahorro a largo plazo tienen una presencia más reducida en las sociedades no Ibex35 (37% frente al 63% en las del Ibex35). El porcentaje de compañías que dispone de cláusulas de indemnización en caso de cese asciende al 77% en las sociedades del Ibex35 y al 70% en las que no forman parte del índice.

- En las juntas celebradas en 2015, donde se sometió a voto consultivo el IARC correspondiente al ejercicio 2014, el voto favorable fue superior al 95% de los votos emitidos en el 40% de las sociedades del Ibex35 y en el 41% de las empresas no Ibex35.

Seguimiento del modelo unificado IARC

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

II. Remuneraciones devengadas por los consejeros

Remuneraciones 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		
	2013	2014	2015	
Importe de la remuneración (miles €)				
Promedio por consejo	2.810	3.243	3.485	
Ibex35	6.721	8.834	8.336	
No Ibex35	1.509	1.398	1.883	
Promedio por consejero	285	318	344	
Ibex35	490	613	636	
No Ibex35	177	167	182	
Consejeros ejecutivos (*)	1.092	1.311	1.394	
Ibex35	2.156	2.725	2.681	
No Ibex35	612	624	669	
Consejeros externos	106	104	117	
Ibex35	172	175	198	
No Ibex35	71	67	75	
Distribución por conceptos				
Remuneración fija	55%	50%	46%	
Ibex35	55%	46%	46%	
No Ibex35	53%	56%	45%	
Remuneración variable	32%	37%	38%	
Ibex35	34%	45%	42%	
No Ibex35	30%	22%	35%	
Dietas	8%	6%	6%	
Ibex35	6%	5%	4%	
No Ibex35	11%	10%	8%	
Otras remuneraciones	5%	7%	10%	
Ibex35	5%	4%	8%	
No Ibex35	6%	12%	12%	
Origen de las remuneraciones				
La propia sociedad				
Ibex35	93%	96%	97%	
No Ibex35	94%	91%	83%	
Otras sociedades del grupo				
Ibex35	7%	4%	3%	
No Ibex35	6%	9%	17%	

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

(*) Incluyendo presidentes ejecutivos y consejeros delegados

- En el año 2015, la remuneración media devengada por los consejos de administración de las sociedades cotizadas ascendió, en promedio, a 3,5 millones de euros, un 7,5% más que el año anterior.

Este incremento es debido al aumento de la remuneración en las empresas que no forman parte del Ibex35, en las que el promedio por consejo ha aumentado un 34,7%, mientras que en las empresas que forman parte del índice este promedio ha experimentado un descenso del 5,6%.

En una sociedad⁴ se ha producido un incremento singular de 15,9 millones de euros por el efecto conjunto de indemnizaciones como consecuencia del cese de dos consejeros y de una bonificación por permanencia a su anterior presidente ejecutivo. Otra sociedad⁵, que ha empezado a cotizar en 2015, concedió a sus dos consejeros ejecutivos un sistema de retribución basado en acciones que ha supuesto una remuneración de 21,6 millones de euros. Sin tener en cuenta estas retribuciones extraordinarias, la remuneración media por consejo de las sociedades cotizadas no habría sufrido variaciones significativas respecto a 2014.

El descenso en la retribución de las sociedades del Ibex35 se explica por el cambio en la composición del índice, este año se han incorporado Aena y Merlin, cuyos consejos tienen una remuneración significativamente inferior a los de las sociedades que han salido, Abengoa y Jazztel.

- La retribución media por consejero se situó en 344.000 euros anuales, lo que supone un aumento del 8,2% respecto al año anterior. Este incremento se debe al aumento en la remuneración de los consejeros ejecutivos de las empresas que no forman parte del Ibex35.
- La remuneración media por consejero ejecutivo se situó en 1,4 millones de euros, lo que supone un incremento del 6,3% respecto a 2014. El vencimiento de planes de incentivos a largo plazo en efectivo concedidos a presidentes del consejo de administración explica, en gran parte, este incremento.
- La remuneración media de los consejeros externos fue de 117.000 euros, lo que supone un incremento interanual del 12,5%. La finalización de sistemas plurianuales concedidos a consejeros que anteriormente desempeñaban funciones ejecutivas ha generado este aumento.

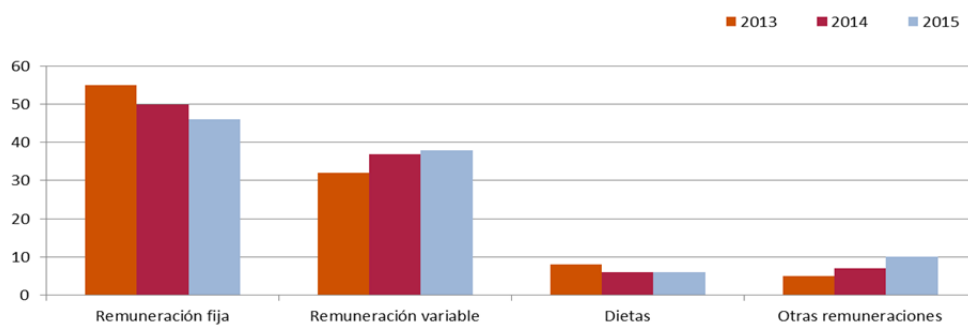
⁴ En el IARC de Abengoa se declara una retribución por el cese de dos consejeros por un importe total de 15.968 miles de euros.

⁵ Talgo.

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

Remuneración del consejo distribuida por conceptos

GRÁFICO 1



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Aunque su peso específico se ha reducido en los últimos ejercicios, el importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración sigue correspondiendo a la retribución fija, que representa el 46% del total.
- Los componentes variables de la remuneración siguen incrementando su importancia en el mix retributivo y son más importantes en las empresas de elevada capitalización.

Remuneraciones por consejero

En el cuadro 2 se muestra la remuneración media y los percentiles⁶ de los presidentes, tanto ejecutivos como no ejecutivos, consejeros delegados, consejeros ejecutivos y externos:

Remuneración total 2015**CUADRO 2**

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente ejecutivo						
Total	1.696	203	354	884	1.868	3.869
lbex35	3.449	678	1.295	2.196	4.824	8.333
No lbex35	741	142	266	472	969	1.564
Presidente no ejecutivo						
Total	265	3	45	114	272	561
lbex35	763	86	164	503	1.087	1.158
No lbex35	143	1	29	96	200	407
Consejero delegado						
Total	1.561	109	410	961	1.802	3.060
lbex35	3.046	832	1.111	2.273	3.426	6.674
No lbex35	719	49	168	478	1.336	1.657
Consejeros ejecutivos (*)						
Total	967	110	265	529	1.101	2.652
lbex35	1.678	514	860	1.171	1.935	3.633
No lbex35	557	75	191	340	598	922

(*) Excluyendo presidentes ejecutivos y consejeros delegados.

6. A los efectos de reflejar los resultados del análisis realizado en los IARC de las compañías cotizadas objeto de este informe, se han considerado las siguientes referencias estadísticas:
- Percentil 10, 25, 50, 75 y 90 de las entidades: puntos de referencia de los datos correspondientes a las sociedades consideradas a los efectos del presente análisis, por debajo del cual únicamente se encuentra el 10%, 25%, 50%, 75% y 90% de las mismas.
 - Cuando hay menos de 3 observaciones se considera sólo la mediana.

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Consejeros dominicales						
Total	90	0	30	65	120	207
Ibex35	128	30	76	116	167	258
No Ibex35	73	0	14	55	91	163
Consejeros independientes						
Total	113	30	45	87	145	249
Ibex35	172	76	100	139	213	310
No Ibex35	71	15	38	52	89	143
Otros consejeros externos						
Total	219	9	42	95	262	451
Ibex35	441	87	111	277	448	729
No Ibex35	91	4	37	64	97	171

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- 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 más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos, seguidos por los consejeros delegados, consejeros ejecutivos y consejeros no ejecutivos.
- La retribución de los presidentes ejecutivos se ha incrementado un 9,3% respecto al año anterior, debido al vencimiento de planes de incentivos a largo plazo en efectivo.

También se ha incrementado, un 16,7%, la remuneración media de los presidentes no ejecutivos como consecuencia del aumento de la retribución fija. El cambio en la tipología de presidentes que durante el ejercicio han desempeñado funciones de dirección, explican, en parte, este aumento.
- En 2014, un consejero de una sociedad que se ha excluido de negociación⁷ ejercitó opciones correspondientes a un plan retributivo por importe de 14,1 millones. En 2015, no han vencido planes de este importe, lo que ha

⁷ Jazztel.

provocado que la remuneración de los consejeros ejecutivos, que no ocupan cargo de presidente o consejero delegado, haya caído un 3,7%.

- La remuneración media de los consejeros dominicales fue de 90.000 euros. Para estos consejeros el concepto retributivo más importante es el de las remuneraciones fijas, que representan el 53,8% de su retribución total, seguido de las dietas con el 21,6%.
- La remuneración de los consejeros independientes se situó en 113.000 euros, con un incremento interanual del 4,6% respecto a 2014. Un total de 4 consejeros independientes de tres sociedades⁸ tuvieron una retribución superior a 500.000 euros.

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

- La retribución media de los otros consejeros externos fue de 219.000 euros, con un descenso del 7,6%. Esta disminución se explica por la retribución extraordinaria que devengó en 2014 un administrador que prestó servicios a la sociedad, distintos a su condición de consejero, y porque en 2014 también venció un plan retributivo variable de un consejero que antes desempeñaba funciones de dirección.

Análisis de la remuneración por concepto retributivo

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

Sueldos

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

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

8 Banco Santander, Iberdrola y Telefónica.

Sueldo		CUADRO 3				
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	676	162	239	471	877	1.392
Consejero delegado	650	196	316	552	909	1.171
Consejero ejecutivo	488	149	228	391	650	986

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 613.000 euros.

Los sueldos de los presidentes y consejeros delegados se mueven en horquillas similares, siendo el sueldo del resto de consejeros ejecutivos aproximadamente un 80% de los anteriores.

- Para los consejeros que desempeñan funciones de dirección, con carácter general, el sueldo es el concepto retributivo más importe, representando el 36,9% de las retribución total.

Remuneración fija

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

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

Remuneración fija		CUADRO 4				
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	233	33	57	120	320	537
Consejero delegado	142	32	40	75	179	290
Consejero ejecutivo	113	36	56	75	120	208
Consejero no ejecutivo	79	25	35	60	113	165

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Un total de 99 sociedades (70,2% de la muestra) han devengado retribuciones fijas en 2015. La retribución fija por consejo se situó en 742.000 euros⁹, un 0,5% menos que en 2014. El 57% del importe agregado de esta retribución ha sido devengado por consejeros de sociedades del Ibex35.
- En los percentiles más bajos, hay sociedades que no distinguen entre los diferentes cargos dentro del consejo a la hora de establecer sus retribuciones fijas. Sin embargo, en la mediana se observa que el presidente del consejo tenía una retribución fija superior al resto de consejeros, tendencia que se acentúa en los percentiles superiores para los consejeros externos.

Dietas

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

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

Dietas		CUADRO 5				
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	44	4	14	30	62	95
Consejero delegado	39	7	13	27	57	81
Consejero ejecutivo	55	11	17	25	49	142
Consejero no ejecutivo	35	5	13	24	42	68

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- El 61,7% de las sociedades analizadas han realizado pagos por este concepto, que en promedio por consejo ascendió a 279.000 euros. Tres sociedades¹⁰ han retribuido a sus consejeros en concepto de dietas más de 1,2 millones de euros y una de ellas¹¹ duplica esta cantidad.
- El importe medio devengado por los consejeros en concepto de dietas en 2015 ascendió a 35.900 euros, un 0,8% más que en el ejercicio anterior. Este concepto retributivo representa el 5,7% de la retribución total.

⁹ El importe promedio se calcula tomando como base el número de sociedades que declara cada concepto.

¹⁰ Abengoa, ACS, Banco Santander.

¹¹ ACS.

Remuneraciones por pertenencia a comisiones del consejo

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

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

Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo		CUADRO 6				
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	80	10	18	40	77	168
Consejero delegado	69	10	14	38	116	171
Consejero ejecutivo	73	11	27	55	95	170
Consejero no ejecutivo	48	5	10	22	60	127

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

— La remuneración media por consejero por pertenencia a comisiones del consejo se situó en 51.000 euros, un 4,1% más que en 2014.

Indemnizaciones

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

Durante 2015, ocho¹² compañías han retribuido por este concepto a diez consejeros: cinco consejeros ejecutivos, tres independientes y dos calificados como otro externo.

La indemnización media de los consejeros ejecutivos se sitúa en 4 millones de euros. En el caso de un consejero de una empresa del Ibex¹³, se duplica esta cantidad. Por el contrario, la indemnización media de los consejeros independientes se sitúa en 22.000 euros.

¹² Abengoa, Cartera Industrial Rea, Fomento de Construcciones y Contrata, Ezentis, Iberdrola, Pescanova, Realía y Vertice.

¹³ Fomento de Construcciones y Contratas.

Sistemas de ahorro a largo plazo y otros beneficios retributivos

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

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

Importe medio por sociedad de otros beneficios retributivos		CUADRO 7	
(miles de euros)	2013	2014	2015
Aportación a los sistemas de ahorro	757	980	1.454
Primas por seguros de vida	57	44	44

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

— Durante 2015, un total de 38 sociedades han realizado aportaciones a los sistemas de ahorro de 88 consejeros.

El importe medio por sociedad asciende a 1,4 millones de euros, un 48,4% más que en 2014. Este incremento se explica por las aportaciones que ha realizado una sociedad¹⁴ para atender a los compromisos asumidos en materia de previsión a favor del consejero delegado que ha cesado y del nuevo, que incluyen tanto los acumulados como directivo, como los derivados de su actual condición de consejero.

Otros conceptos

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

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

En 2015, un total de 71 sociedades han incluido en sus IARC retribuciones por otros conceptos por un importe total de 28,4 millones de euros, un 13,9% más que en 2014. El pago¹⁵ que una sociedad ha realizado a su anterior presidente ejecutivo en concepto de bonificación por permanencia, explican este incremento.

¹⁴ BBVA.

¹⁵ Abengoa ha pagado 7 millones de euros a Felipe Benjumea.

Remuneración variable

La remuneración variable, junto con la fija, tiene un peso significativo en la remuneración total de los consejeros. En 2015, la retribución variable ha representado el 38% de la retribución total, 37% en 2014. Este porcentaje ha evolucionado de forma distinta según el tamaño de la sociedad, así en las compañías que forman parte del Ibex35, la retribución variable ha pasado de representar, en 2014, el 45% de la remuneración total, al 42% en 2015. Por el contrario en las sociedades que no forman parte del Ibex35 este concepto retributivo se ha incrementado en 13 puntos porcentuales.

Remuneración variable a corto plazo

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

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

Remuneración variable a corto plazo

CUADRO 8

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	827	32	134	485	1.057	2.289
Consejero delegado	571	124	186	409	758	1.066
Consejero ejecutivo	382	32	97	254	447	1.013
Consejero no ejecutivo	56	7	13	25	80	124

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- En 2015, un total de 79 sociedades han concedido retribuciones variables a corto plazo a 197 consejeros, por un importe medio por consejero de 418.000 euros, sin variaciones respecto a 2014. En dos sociedades¹⁶ este concepto retributivo supera los 5 millones de euros.
- Al igual que sucede con los sueldos por funciones ejecutivas, la retribución variable a corto plazo es un elemento casi exclusivamente circunscrito a los consejeros ejecutivos.

¹⁶ Telefónica y Banco Santander.

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 o a la consecución de objetivos individuales o de grupo.

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

Remuneración variable a largo plazo en metálico				CUADRO 9
(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	1.150	497	650	897
Consejero delegado	406	242	403	497
Consejero ejecutivo	340	98	139	507

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- El importe medio por consejero de la retribución variable asciende a 632.000 euros, un 12,9% más que en 2014. Este incremento se debe a la finalización del periodo de devengo de un plan retributivo de una sociedad¹⁷ que ha cumplido los objetivos a los que estaba vinculado.

Remuneración variable en acciones

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

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

Remuneración variable a largo plazo en acciones				CUADRO 10
(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	1.108	206	404	2.131
Consejero delegado	1.535	90	700	1.469
Consejero ejecutivo	771	53	187	969
Consejero no ejecutivo	252	28	30	37

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

¹⁷ Inditex.

- En el ejercicio 2015, un total de 22 sociedades cotizadas han retribuido a sus consejeros con planes basados en acciones por un importe de 49,6 millones de euros. El importe medio por consejero ha ascendido a 841.000 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	369	9	42	90	171	817
Ibex35	622	44	103	128	297	1.248
No Ibex35	228	3	36	62	143	570
Construcción e inmobiliaria	316	13	33	70	139	529
Ibex35	704	59	68	120	329	1.991
No Ibex35	128	6	18	55	92	270
Energía	448	-	48	171	309	722
Ibex35	621	76	151	254	354	1.675
No Ibex35	45	0	0	23	58	60
Entidades financieras	415	12	92	139	322	922
Ibex35	628	100	120	193	493	1.408
No Ibex35	150	0	18	80	194	376
Industria	253	25	45	91	198	473
Ibex35	518	77	90	125	245	913
No Ibex35	194	12	41	81	178	461

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

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

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

Remuneración total por capitalización bursátil*

CUADRO 12

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 500 M	125	3	25	50	99	277
Más de 500 M	288	40	66	100	259	731
Ibex35	636	68	99	153	354	1.469

* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros
Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Como se aprecia en el cuadro, la retribución total por consejero es más elevada en las entidades con mayor capitalización bursátil. En promedio, la retribución de los consejeros de las sociedades del Ibex35 es 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, clasificadas en función de la capitalización bursátil:

Remuneraciones fijas según capitalización bursátil*

CUADRO 13

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 500 M	314	40	113	259	423	696
Más de 500 M	554	224	319	561	734	901
Ibex	1.084	487	595	878	1.475	1.966

* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros
Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Para todos los percentiles se observa que la retribución fija por consejero ejecutivo fue mayor cuanto más elevada era la capitalización de la sociedad. En general, en los percentiles inferiores se acentúan las diferencias que existen entre las compañías según su capitalización.

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:

Remuneraciones variables a corto plazo según resultados netos*

CUADRO 14

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M	375	41	111	222	635	978
Entre 100 y 1.000 M	553	39	160	340	787	1.363
Más de 1.000 M	1.294	338	449	897	1.433	3.280

* Columna de datos de resultados netos en millones de euros

Se excluyen de la muestra a los consejeros ejecutivos que no hayan recibido retribución variable a corto plazo.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

Remuneraciones variables a largo plazo según resultados netos*

CUADRO 15

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menor de 100 M	490	50	76	250	507	820
Entre 100 y 1.000 M	833	45	161	393	743	1.849
Mayor de 1.000 M	2.074	551	904	1.469	2.689	4.181

* Columna de datos de resultados netos en millones de euros

Se excluyen de la muestra a los consejeros ejecutivos que no hayan recibido retribución variable a largo plazo.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- La retribución variable de los consejeros ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo, es proporcional a los resultados de la compañía. Tanto en el promedio, como en casi todos los percentiles, la remuneración en las compañías con mayores resultados es superior a la que registran menores beneficios.

III. Principios de la política retributiva

En esta sección se resumen los rasgos más característicos de las políticas retributivas que las entidades cotizadas han definido para su aplicación en el ejercicio 2016 y los criterios que han decidido adoptar para concretar los importes distribuibles entre sus consejeros.

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

Política de remuneraciones para el ejercicio 2016

Fundamentos

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

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

Criterios aplicados

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

Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior

El número de empresas de la muestra analizada que recogen en su IARC, de manera expresa, modificaciones en la política retributiva para 2016 asciende a veintiuna. Las modificaciones más frecuentes afectaron al importe de los elementos retributivos básicos (retribución fija, dietas y sueldos por funciones ejecutivas); al reforzamiento tanto de los periodos de diferimiento como de las cláusulas malus y claw-back; al aumento del número y tipo de indicadores, sobre todo de riesgo, utilizados para determinar la remuneración de sus consejeros; y para otorgar un mayor peso a los indicadores plurianuales.

Análisis de los componentes retributivos variables

Remuneraciones variables a corto plazo

Incentivos anuales

Todas las empresas del Ibex35 y más de un 82% de las sociedades de la muestra que no forman parte del Ibex35 informan sobre la existencia de un plan de retribución variable a corto plazo para sus consejeros ejecutivos.

Parámetros de medida

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

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

Instrumentos de pago

- El pago en efectivo es el instrumento que se utiliza con más frecuencia para la retribución variable. El 68% de los planes informados por las sociedades del Ibex35 y por el 86% de las sociedades de la muestra que no forman parte del Ibex 35 emplean este instrumento.
- Otro instrumento de pago utilizado es el abono de la mitad de la retribución variable en acciones y la otra mitad en efectivo. Este sistema es el que utilizan casi en exclusiva las entidades financieras, por establecerlo así su regulación sectorial. Tan solo cuatro entidades no financieras, todas ellas del Ibex 35, han empleado también este instrumento de pago.

Diferimiento

Del total de las sociedades de la muestra, 11 empresas del Ibex35 y 6 de las sociedades que no forman parte de este índice, incluían un diferimiento en el cobro de la retribución variable. De estas 17 sociedades, 8 de ellas no son empresas del sector financiero.

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

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

Cláusulas *malus* y *clawback*

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

Por otra parte, las cláusulas *clawback* permiten a la empresa reclamar la devolución de los componentes variables de la remuneración, basados en los resultados, cuando tales componentes se hayan pagado atendiendo a unos datos cuya inexactitud haya quedado después demostrada de forma manifiesta.

De las 68 sociedades de la muestra que informan de planes de retribución variable a corto plazo, 19 de ellas (14 del Ibex35 y 5 de las que no forman parte del índice) especifican la existencia de algún tipo de cláusula especial que regula el funcionamiento de estos planes a corto plazo. Normalmente, las sociedades que incluyen cláusulas *malus* incluyen también cláusulas *clawback*. Por otro lado,

ninguna de las sociedades ha señalado en su IARC la aplicación real, en el ejercicio cerrado, de cláusulas *malus* o *clawback*.

Incentivos plurianuales

Un total de 41 sociedades de la muestra (25 pertenecientes al Ibex35 y 16 que no pertenecen al índice) han informado que disponen de 62 planes de este tipo (37 corresponden a las sociedades del Ibex35 y 25 planes a sociedades no pertenecientes al índice).

Los planes de incentivos a largo plazo más frecuentes son los bonus plurianuales vinculados a resultados; la entrega de acciones condicionada a resultados, y los derechos sobre revalorización de las acciones. Con menos frecuencia se encuentran los planes basados en la entrega de opciones condicionada a resultados.

Instrumentos de pago

La forma más común de pago de estos incentivos es mediante la entrega de acciones, el 53% de los planes se liquidan por este sistema. Otro 27% se liquida en efectivo y un 13% en efectivo y en acciones. Un 7% de las sociedades no han especificado los instrumentos de pago en sus IARC.

Parámetros de medida

Las empresas del Ibex35 construyen sus planes, en su gran mayoría, sobre una media de dos o tres indicadores, siendo los más frecuentes: el resultado operativo; la retribución al accionista o la apreciación de la cotización, y el cumplimiento del plan estratégico o del presupuesto del grupo. No obstante, hay planes que pueden llegar a tener hasta cuatro o incluso cinco indicadores. En las sociedades que no forman parte del Ibex 35 el número de indicadores utilizados suelen ser de uno o dos, siendo los más frecuentes el resultado operativo y la apreciación de la cotización.

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

Ahorro a largo plazo

Un 63% de las compañías del Ibex35 y un 37% de las sociedades de la muestra no Ibex35 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 del Ibex35 como las que no forman parte del índice, suelen tener un único plan de ahorro para sus consejeros ejecutivos que suele ser de aportación definida.

Indemnizaciones

En el momento de finalizar la relación contractual entre la compañía y los consejeros, existen ciertas cláusulas o pactos que garantizan el pago adicional de determinadas indemnizaciones. Un total de 53 compañías de la muestra (27 del Ibex35 y 26 de las que no forman parte del índice) describen en sus IARC algún tipo de cláusula indemnizatoria para los consejeros ejecutivos. Estas cláusulas afectan a un total de 109 consejeros ejecutivos.

Consideración de la gestión del riesgo en las políticas sobre remuneraciones

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

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

Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2015

Resultado de la votación consultiva sobre el informe del ejercicio anterior

En las juntas celebradas en 2015 donde se sometió a votación consultiva los IARC correspondientes al ejercicio 2014, un total de 14 compañías del Ibex35 y 15 compañías no Ibex35 obtuvieron un voto favorable de, al menos, el 95% de los votos emitidos a favor en las votaciones no vinculantes en la junta general para aprobar los IARC.

Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad

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

Seguimiento del modelo unificado IARC

En términos generales, si bien se ha apreciado una ligera mejora respecto al año anterior, el nivel de seguimiento de los distintos apartados del nuevo modelo unificado de IARC sigue siendo desigual. Al igual que el año anterior, el desglose individualizado de las retribuciones (sección D) se ha completado con carácter general de manera razonable por parte de las sociedades cotizadas mientras que la información descriptiva de los principios, sistemas retributivos, especialmente de la retribución variable, y toma de decisiones ha sido heterogénea. Este año las incidencias detectadas en el proceso de revisión de los informes correspondientes al ejercicio 2015 han sido muy similares a las detectadas en el ejercicio anterior, siendo las más relevantes las siguientes:

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

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
ABENGOA, S.A.											
Retribución total	1.200	0	1.501	1.307	0	355	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.200	0	145	1.307	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	136	0	0	36	0	0	0	0	0
ADVEO GROUP INTERNATIONAL, S.A.											
Retribución total	0	0	515	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	103	0	0	0	0	0	0	0	0
ALMIRALL, S.A.											
Retribución total	800	950	40	409	450	140	0	250	0	100	200
Promedio retribución consejeros ejecutivos	800	30	0	409	450	0	0	250	0	100	200
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	115	5	0	0	18	0	0	0	0	0
ALZA REAL ESTATE, S.A.											
Retribución total	162	485	44	0	0	3	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	162	485	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	9	0	0	1	0	0	0	0	0
AMPER, S.A.											
Retribución total	153	171	106	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	153	68	43	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	26	16	0	0	0	0	0	0	0	0
APPLUS SERVICES, S.A.											
Retribución total	650	380	0	370	0	130	0	7	4.378	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	650	0	0	370	0	0	0	7	4.303	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	54	0	0	0	19	0	0	11	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
DOGI INTERNATIONAL FABRICS, S.A.											
Retribución total	0	0	60	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0
DURO FELGUERA, S.A.											
Retribución total	618	306	58	954	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	618	39	0	124	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	38	8	119	0	0	0	1	0	0	0
EBRO FOODS, S.A.											
Retribución total	705	1.631	322	786	524	939	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	353	183	24	393	262	88	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	127	27	0	0	76	0	0	0	0	0
ECOLUMBER, S.A.											
Retribución total	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ELECNOR, S.A.											
Retribución total	1.118	2.782	544	2.045	0	0	0	250	250	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	559	271	93	1.023	0	0	0	125	125	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	249	40	0	0	0	0	0	0	0	0
ENCE ENERGÍA Y CELULOSA, S.A.											
Retribución total	664	678	318	649	0	252	0	54	543	35	139
Promedio retribución consejeros ejecutivos	664	0	0	649	0	0	0	24	543	35	139
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	57	27	0	0	21	0	3	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
ERCROS, S.A.											
Retribución total	475	164	0	0	0	0	0	27	0	0	65
Promedio retribución consejeros ejecutivos	475	0	0	0	0	0	0	27	0	0	65
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EUSKALTEL, S.A.											
Retribución total	316	203	0	158	0	0	0	6	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	316	0	0	158	0	0	0	6	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FAES FARMA, S.A.											
Retribución total	0	1.144	28	244	0	0	0	35	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	675	0	244	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	59	4	0	0	0	0	4	0	0	0
FERSA ENERGÍAS RENOVABLES, S.A.											
Retribución total	0	60	0	0	0	53	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	7	0	0	0	6	0	0	0	0	0
FINANZAS E INVERSIONES VALENCIANAS, S.A.											
Retribución total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUIDRA, S.A.											
Retribución total	250	710	79	172	0	76	0	10	90	16	59
Promedio retribución consejeros ejecutivos	250	75	8	172	0	0	0	10	90	16	59
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	71	8	0	0	8	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
FUNESPAÑA, S.A.											
Retribución total	163	125	13	0	77	30	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	163	0	9	0	77	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	1	0	0	6	0	0	0	0	0
GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA, S.A.											
Retribución total	24	398	117	377	0	18	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	6	398	30	377	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	6	0	29	0	0	6	0	0	0	0	0
GRUPO CATALANA OCCIDENTE, S.A.											
Retribución total	1.405	3.284	538	277	0	223	0	30	0	212	3.339
Promedio retribución consejeros ejecutivos	351	260	66	69	0	50	0	8	0	53	835
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	187	23	0	0	2	0	0	0	0	0
GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSÉ, S.A.											
Retribución total	900	0	240	1.195	0	0	0	40	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	300	0	36	398	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	26	0	0	0	0	8	0	0	0
GRUPO EZENTIS, S.A.											
Retribución total	0	427	348	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	151	13	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	18	46	0	0	0	0	0	0	0	0
HISPANIA ACTIVOS INMOBILIARIOS, S.A.											
Retribución total	0	270	0	0	0	100	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	45	0	0	0	17	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
IBERPAPEL GESTIÓN, S.A.											
Retribución total	307	400	0	0	0	50	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	307	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	50	0	0	0	7	0	0	0	0	0
INMOBILIARIA COLONIAL, S.A.											
Retribución total	920	850	574	295	0	400	0	0	1.197	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	460	150	66	148	0	13	0	0	599	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	46	37	0	0	31	0	0	0	0	0
INMOBILIARIA DEL SUR, S.A.											
Retribución total	190	47	307	238	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	190	0	21	56	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	3	20	13	0	0	0	0	0	0	0
INVERFIATC, S.A.											
Retribución total	87	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	44	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERPYME, S.A.(EN LIQUIDACIÓN)											
Retribución total	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0
INYP SA INFORMES Y PROYECTOS, S.A.											
Retribución total	0	75	70	0	0	20	0	54	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	13	12	0	0	3	0	9	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
LABORATORIO REIG JOFRE, S.A.											
Retribución total	200	246	42	217	0	26	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	100	28	4	109	0	3	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	32	6	0	0	4	0	0	0	0	0
LABORATORIOS FARMACEÚTICOS ROVI, S.A.											
Retribución total	864	368	0	316	0	0	0	31	0	32	744
Promedio retribución consejeros ejecutivos	234	60	0	105	0	0	0	8	0	8	138
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	54	63	0	0	0	0	0	2	0	3	110
LAR ESPAÑA REAL ESTATE SOCIMI, S.A.											
Retribución total	0	288	0	0	0	60	0	6	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	58	0	0	0	12	0	1	0	0	0
LIBERBANK, S.A.											
Retribución total	430	460	477	54	0	30	0	120	49	0	154
Promedio retribución consejeros ejecutivos	215	0	0	27	0	0	0	60	25	0	77
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	46	48	0	0	3	0	0	0	0	0
LIBERTAS 7, S.A.											
Retribución total	27	0	99	46	0	10	0	0	31	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	27	0	14	46	0	0	0	0	31	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	17	0	0	2	0	0	0	0	0
LINGOTES ESPECIALES, S.A.											
Retribución total	294	0	31	350	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	147	0	4	35	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	3	35	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
PAPELES Y CARTONES DE EUROPA, S.A.											
Retribución total	1.496	620	120	499	0	400	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	499	137	12	166	0	67	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	30	12	0	0	29	0	0	0	0	0
PESCANOVA, S.A.											
Retribución total	194	144	204	0	0	0	190	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	49	36	51	0	0	0	48	0	0	0	0
PHARMA MAR, S.A.											
Retribución total	928	305	177	425	0	153	0	1.166	0	24	549
Promedio retribución consejeros ejecutivos	464	96	50	213	0	68	0	583	0	12	275
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	57	39	0	0	9	0	0	0	0	0
PRIM, S.A.											
Retribución total	167	300	0	65	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	167	50	0	65	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.											
Retribución total	2.210	644	337	1.962	0	349	0	189	210	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	737	0	0	654	0	0	0	33	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	64	34	0	0	35	0	9	21	0	0
PROSEGUR, COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.											
Retribución total	1.226	517	204	500	0	351	0	53	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	725	40	24	500	0	25	0	22	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	63	60	23	0	0	41	0	4	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
SAETA YIELD, S.A.											
Retribución total	179	281	21	0	0	10	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	179	57	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	37	3	0	0	2	0	0	0	0	0
SAINT CROIX HOLDING IMMOBILIER, SOCIMI, S.A.											
Retribución total	0	40	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	9	3	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICE POINT SOLUTIONS, S.A.											
Retribución total	220	0	24	0	0	0	0	10	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	220	0	6	0	0	0	0	10	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0
SNIACE, S.A.											
Retribución total	0	366	133	0	0	0	0	122	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	183	35	0	0	0	0	61	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0
SOLARIA ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE, S.A.											
Retribución total	0	375	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	94	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOTOGRADE, S.A.											
Retribución total	0	490	0	0	0	15	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	18	0	0	0	3	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
URBAR INGENIEROS, S.A.											
Retribución total	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
URBAS GRUPO FINANCIERO, S.A.											
Retribución total	0	148	37	0	0	0	0	360	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	70	9	0	0	0	0	180	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0
VÉRTICE TRESCIENTOS SESENTA GRADOS, S.A.											
Retribución total	200	0	84	0	0	83	62	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	100	0	11	0	0	7	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	21	0	0	23	21	0	0	0	0
VIDRALA, S.A.											
Retribución total	673	0	121	276	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	67	0	12	28	0	0	0	0	0	0	0
VISCOFAN, S.A.											
Retribución total	656	1.343	219	469	278	363	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	328	175	0	235	139	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	142	31	0	0	52	0	0	0	0	0
VOCENTO, S.A.											
Retribución total	530	299	434	382	0	0	0	187	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	530	0	0	382	0	0	0	14	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	30	43	0	0	0	0	17	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
ZARDOYA OTIS, S.A.											
Retribución total	210	0	0	1.240	321	0	0	47	0	47	322
Promedio retribución consejeros ejecutivos	210	0	0	140	321	0	0	47	0	47	322
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	110	0	0	0	0	0	0	0