

España 2010

Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración
14ª Edición

SpencerStuart

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 1 |
| El “buen gobierno” de las empresas | 4 |
| FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | 6 |
| Consejo | 7 |
| Comisiones Consultivas | 14 |
| Consejeros Independientes | 17 |
| ANÁLISIS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN | 21 |
| Tamaño | 21 |
| Composición | 21 |
| Características | 26 |
| Reuniones | 28 |
| Remuneración de los Consejeros Externos | 29 |
| Comisiones | 34 |
| Cuadro Comparativo de los Consejos | 36 |
| Cuadro Comparativo de las Comisiones | 42 |
| Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones | 48 |
| Otras publicaciones | 52 |
| Spencer Stuart y el Gobierno Corporativo | 53 |
| Oficinas de Spencer Stuart en el mundo | 55 |

Introducción

2010 será el decimocuarto año en el que publicaremos el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración. Desde 1997 hasta hoy hemos sido testigos privilegiados de un proceso en el que el Gobierno Corporativo ha evolucionado muy positivamente en España.

Los dos aspectos más representativos de esta positiva evolución han sido la incorporación de Consejeros Independientes y la mayor información acerca del Consejo de Administración y su funcionamiento tanto en términos de transparencia informativa como de cantidad de información facilitada. Este proceso ha tenido lugar en nuestro país en muchos casos de forma voluntaria pero también animado por los diferentes Códigos sobre Gobierno Corporativo especialmente el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) en línea con las recomendaciones y tendencias internacionales ya recogidas en otros Códigos.

Como resultado de este proceso hemos ido también adaptando la estructura y contenidos del Índice Spencer Stuart incorporando ya hace algunos años el primer capítulo “Funcionamiento del Consejo de Administración”. El segundo capítulo “Análisis de los Consejos de Administración” que era el único contenido del Índice en los primeros años está compuesto por la información detallada de las principales compañías cotizadas en el mercado español. Esta última es mayoritariamente pública procedente de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGCs) de las compañías cotizadas. No obstante incluye muchos datos que requieren un análisis detallado y no es extraíble de forma directa de los IAGCs publicados.

De hecho en otros mercados como el norteamericano o el británico, donde la transparencia de la información es máxima, sigue siendo considerada como muy valiosa la publicación de Índices de este tipo donde la información es analizada y presentada de forma depurada y ordenada.

Dado el mayor interés que creemos que tiene para nuestros lectores, hemos ampliado el capítulo “Funcionamiento del Consejo de Administración”. Éste continúa ordenado y dividido en tres partes: Consejo de Administración, Comisiones Consultivas y Consejeros Independientes, si bien, como en los últimos años, hemos incorporado nuevas preguntas, referentes a la valoración del funcionamiento del Consejo de Administración, a su trayectoria y al “Orden del Día” de las reuniones. En este último año hemos tratado de analizar el impacto que la crisis económica y financiera mundial ha tenido en el funcionamiento de los Consejos de Administración y los temas tratados.

En el capítulo “Análisis de los Consejos de Administración” incluimos la comparación de algunos aspectos con la situación existente en dos de los países que se consideran más avanzados en materias de Gobierno Corporativo tales como, Estados Unidos y Gran Bretaña pero también con otros países de nuestro entorno como Francia e Italia. No hemos considerado pertinente incluir la comparación con Alemania u Holanda dado que su sistema de Gobierno Corporativo dual (separación entre el Consejo de Supervisión y el Consejo de Dirección) hace que dicha comparación no sea relevante en muchos aspectos.

Por otra parte hemos incluido datos históricos a fin de proveer de una visión acerca de la evolución ocurrida en los principales aspectos del Gobierno Corporativo en España en los últimos años.

Dado que la retribución del Consejo es uno de los aspectos que tiene mayor interés, hemos analizado la retribución de cada uno de los 387 Consejeros Independientes, integrados en las noventa y cuatro compañías incluidas en nuestro Índice. El análisis de las cifras resultantes nos permite opinar, con plena información, sobre la forma en que se retribuye a los Consejeros Independientes, y contrastar estas cantidades con las de sus homólogos de sociedades fuera de España.

No han sido consideradas en nuestro documento, varias compañías que componían el Índice el año pasado, bien por haber sido excluidas de la Bolsa o por otros motivos (Cintra, Itínere Infraestructuras, Unión Fenosa y Cementos Molins). Por el contrario, damos la bienvenida a Clínica Baviera, Codere, Elecnor, Fersa, Jazztel, SOS Corporación Alimentaria, Tubos Reunidos y Vueling.

Hemos analizado 34 de las 35 compañías que componían el IBEX 35 a 31 de diciembre de 2009. Para facilitar la distinción de sus datos, hemos identificado con un asterisco aquellas sociedades que componían el IBEX al cierre del ejercicio 2009. Recordemos que se han incorporado al índice selectivo Ebro Foods y Arcelor Mittal, en sustitución de Unión Fenosa y Cintra que se ha fusionado con Grupo Ferrovial.

El estado miembro de origen de Arcelor Mittal es Luxemburgo, por lo que la compañía no está obligada a remitir el IAGC en el modelo aprobado por la Circular 4/2007, de 27 de diciembre, de la CNMV. En algunos aspectos, el IAGC de Arcelor no contiene la misma información que el resto de compañías del IBEX, por lo que a efectos de cálculos estadísticos no hemos tenido en cuenta los datos de esta sociedad.

Este año hemos considerado interesante incluir un nuevo cuadro (Ver Anexo 1) en el que se detalla el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno para las 34 compañías del IBEX consideradas.

Para finalizar esta introducción, deseamos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que han colaborado para que la realización de este Índice haya sido posible. Damos las gracias a muchos miembros de Consejos de Administración que se han reunido con nosotros y han contestado a las preguntas sobre el funcionamiento de sus órganos de Gobierno Corporativo. Damos las gracias también a todos los profesionales que han dedicado su tiempo a rectificarnos, ratificarnos o aclararnos los datos que aparecen en el capítulo “Análisis de los Consejos de Administración”.

El “buen gobierno” de las empresas

El año 2009 ha sido un año enormemente turbulento como resultado del impacto de la crisis financiera y económica mundial. En el aspecto regulatorio diversos organismos en cada país así como internacionales han emitido o están en proceso de emitir una serie de nuevas normas que tendrán un impacto sustancial en el Gobierno Corporativo de las empresas cotizadas. La parte más importante de la nueva regulación durante 2009 ha estado orientada al sector financiero, especialmente en lo referente a temas de Control y de Política de Retribuciones para los ejecutivos.

En este sentido, en Abril de 2009 la Comisión Europea promulgó la recomendación 3177/2009/CE referente a la reforma de los sistemas de retribución de los Consejeros, especialmente los Ejecutivos, haciendo una recomendación específica para las entidades financieras. Diversos países han incorporado, o están en proceso de incorporar, a sus respectivos sistemas de Gobierno Corporativo estas recomendaciones, destacando la publicación en junio 2010 del nuevo Código de Gobierno Corporativo en el Reino Unido por el Financial Reporting Council.

En cuanto se refiere a España, sobre los temas de Control y a fin de incorporar la Directiva 2006/43, se constituyó a propuesta de la CNMV el Grupo de Trabajo de Control Interno sobre la información financiera con el fin de elaborar un conjunto de recomendaciones que mejoraran los sistemas de Control Interno sobre la información financiera.

Respecto a la remuneración de los Consejeros y con el objetivo de adoptar, bajo el principio “cumplir o explicar”, las medidas planteadas en la nueva Recomendación de la Comisión Europea de 2009 sobre la estructura retributiva de los Consejeros y la composición y funciones del Comité de Remuneraciones, el Consejo de la CNMV adoptó el acuerdo de someter a consulta pública la propuesta de actualización del Código Unificado, que afecta a las recomendaciones número 36, 39, 40, 54 y 57.

No obstante, en el momento de enviar este documento a imprenta todavía no se han hecho públicas las modificaciones definitivas del Código Unificado en esta materia.

Por último el Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible incorpora diversas disposiciones que incluyen nuevos requerimientos de transparencia acerca de las políticas de retribuciones así como acerca de la composición del Consejo de Administración, sus comisiones delegadas y la calificación de los Consejeros como ejecutivos, dominicales e independientes.

En resumen veremos cambios regulatorios durante 2010 y 2011 que tendrán un impacto sustancial en el modo en el que se han venido aplicando en España las mejores prácticas del Gobierno Corporativo.

A continuación hacemos la comparación de algunos “signos externos” de nuestras compañías con las de otros países tales como Gran Bretaña, Estados Unidos, Francia e Italia.

| | España | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|--|-------------------|-----------|---------------|----------------|---------------|
| Presidentes Ejecutivos (% de compañías) | 71% | 33% | 63% | 37,5% | ND |
| Tamaño medio de los Consejos (nº de Miembros). | 11,9 | 10,3 | 10,8 | 14 | 11,2 |
| Consejeros Independientes ¹ (sobre cifra total de Consejeros) | 35% | 56% | 82% | 55% | 43% |
| Consejeros Femeninos (sobre cifra total de Consejeros) | 10% | 10% | 16% | 10% | 5% |
| Número de reuniones del Consejo (media) | 10 | 8 | 9 | 9 | 10 |
| Remuneración media Consejeros Externos ² (sin Comisiones, €/año) | 70.876 | 60.674 | 91.000 | 81.768 | 81.800 |
| Evaluación del Consejo (% de compañías) | 67% (77% IBEX) | 97% | 94% | 100% | 61% |

A continuación se muestra la evolución de estas variables durante los últimos 5 y 10 años en las compañías españolas:

| | 2009 | 2004 | 1999 |
|---|-------------------|-------------|-------------|
| Presidentes Ejecutivos (% de compañías) | 71% | 67% | 65% |
| Tamaño medio de los Consejos (nº de Miembros). | 11,9 | 12 | 12,6 |
| Consejeros Independientes (sobre cifra total de Consejeros) | 35% | 35% | 39% |
| Consejeros Femeninos (sobre cifra total de Consejeros) | 10% | 4% | 3% |
| Consejeros Extranjeros (sobre cifra total de Consejeros) | 9% | 10% | 13% |
| Número de reuniones del Consejo (media) | 10 | 9,5 | 9 |
| Remuneración media Consejeros Externos (sin Comisiones, €/año) | 70.876 | 59.440 | 28.849 |
| Evaluación del Consejo (% de compañías) | 67% (77% IBEX) | NA | NA |

1 En GB y EE.UU. no es normal la figura del Consejero Dominical.

2 1€ = \$1,43 // 1€ = £0,89, Tipo de cambio Índice 2009: 1€ = \$1,40 // 1€ = £0,96

FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El contenido de este capítulo se basa, como otros años, en entrevistas a Miembros de Consejos de Administración (Presidentes, Consejeros Delegados, Consejeros y Secretarios). Nos hemos reunido con 47 personas de compañías de entre las noventa y cuatro reflejadas en los cuadros que se incluyen al final de este índice (26 de esas 47 empresas pertenecen al IBEX-35). El objetivo es tener una visión de primera mano sobre las tendencias del Gobierno Corporativo en las sociedades cotizadas españolas.

Las conclusiones más relevantes de este estudio sobre funcionamiento del Consejo de Administración son las siguientes:

Aspectos positivos:

- > Aumento de empresas que debaten el plan estratégico en sesión monográfica.
- > Incremento de compañías que envían información anticipada a las reuniones.
- > Mayor información al Consejo de los temas tratados en las Comisiones.
- > Valoración de “notable” en el funcionamiento del Consejo y con trayectoria positiva.
- > Consolidación en el buen hacer de las Comisiones Consultivas, en especial la de Auditoría.

Áreas de mejora:

- > Necesidad de incorporar más Consejeros Independientes con experiencia internacional.
- > Necesidad de aumentar la involucración de los Consejeros en la compañía.
- > Conveniencia de una mayor involucración de la CN&R en el nombramiento de Consejeros Independientes y en el desarrollo de sus funciones.
- > Aún cuando se produce un avance, sólo el 28% de las empresas tiene Plan de sucesión del CEO
- > Aunque también se ha mejorado, sólo el 67% (54% en 2008) de las empresas realiza la Evaluación del Consejo.
- > Mayor dedicación del Consejo al debate de temas estratégicos.
- > Importancia de seguir fomentando la independencia de los Consejeros.

Las entrevistas con los 47 Consejeros fueron estructuradas siguiendo un cuestionario dividido en tres apartados: Consejo de Administración, Comisiones Consultivas y Consejeros Independientes. Este año también hemos introducido algunas preguntas nuevas, concretamente dentro del apartado “Consejo de Administración”, referentes a su propia valoración de cómo funciona el Consejo y su trayectoria en los últimos años, así como el impacto de la crisis en el funcionamiento del Consejo.

Consejo de Administración

COMPOSICIÓN

Sólo el 50% de los Consejeros entrevistados (54% de los entrevistados del IBEX-35) frente a un 64% (69% en el IBEX-35) en 2008 considera que su Consejo de Administración tiene todas las competencias, experiencias y conocimientos necesarios para desarrollar su función.

Entre los que opinan lo contrario, las necesidades mencionadas más frecuentemente son las de aumentar el número de Consejeros con experiencia internacional, así como el número de Consejeros independientes. En tercer lugar se menciona la necesidad de incorporar Consejeros con mayor conocimiento sectorial.

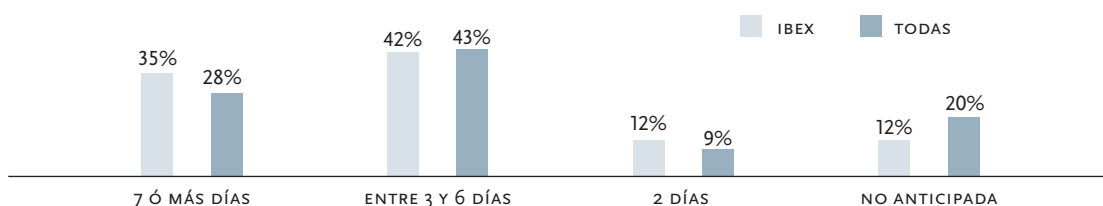
INFORMACIÓN QUE RECIBEN LOS CONSEJEROS (RECOMENDACIÓN 16 DEL CUBG).

El 80% de las compañías (88% del IBEX-35) envían información anticipada a los Consejeros antes de las reuniones del Consejo. Aunque año tras año se va avanzando en este aspecto que es de primordial importancia para que los debates del Consejo puedan tener contenido, este año hemos constatado una mayor exigencia por parte de los Consejeros no sólo acerca de si reciben dicha información por anticipado sino también acerca de la calidad y cantidad de la información recibida.

No obstante, es llamativo que 33 de las 34 (97%) compañías españolas del IBEX-35 indican cumplir esta recomendación del CUBG en su Informe Anual de Gobierno Corporativo (Ver Anexo 1).

De aquellas compañías que envían información anticipada, el 89% lo hacen con más de 3 días de anticipación. El 35% de las empresas consultadas envía la información con más de 7 días. El promedio sigue siendo igual que en 2008, de 4 días de anticipación.

INFORMACIÓN ANTICIPADA



De nuevo en este año constatamos un avance en el número de compañías que distribuyen las actas de las Comisiones de forma anticipada.

Frente a un 62% en 2008 (66% del IBEX-35), en 2009, el 74% (73% del IBEX-35) facilita las actas de las reuniones de las Comisiones. Además en 2009, el 54% de las compañías envía las actas tanto del Consejo como de las Comisiones de forma anticipada.

Este año hemos preguntado por primera vez si el Consejo se siente bien informado acerca de los temas tratados en la Comisión Delegada o Ejecutiva (Recomendación 43 del CUBG). De las compañías consultadas, el 78% tiene Comisión Ejecutiva o Delegada (88% del IBEX-35). De éstas, el 79% de los encuestados indica que el Consejo está suficientemente informado de los temas tratados en la Comisión Ejecutiva.

No obstante, a pesar de recibir cierta información, la queja reiterada de los Consejeros no miembros de la Comisión Ejecutiva es que en muchos casos sólo se les informa acerca de los temas tratados y las decisiones acordadas en la Comisión sin que se informe en detalle de los debates.

Del conjunto de las respuestas podemos extraer que muchos Consejeros perciben que la Comisión Ejecutiva (en las compañías en las que existe) hurta el debate de los temas cruciales al Consejo aunque posteriormente éste sea informado de los temas tratados en la Comisión Ejecutiva.

ORDEN DEL DÍA DE LAS REUNIONES

Prácticamente en todas las compañías, el Consejo se estructura alrededor del Informe del Presidente y del Consejero Delegado informando de forma detallada acerca de la marcha del negocio y de la compañía. Igualmente es generalizado que los Presidentes de las Comisiones informen acerca de la actividad de sus respectivas Comisiones.

Es frecuente encontrar en el Orden del Día que las compañías invitan al Consejo de forma rotatoria a los Directores Generales de las diferentes áreas de negocio para informar acerca de la evolución de su unidad.

Como resultado del deterioro de la situación económica, este año hemos preguntado acerca de cómo ha afectado la crisis a los temas tratados en el Consejo. Como preveíamos, el resultado ha sido que se han convertido en temas recurrentes el análisis de los mercados de capitales, así como el análisis de la liquidez, gestión de deuda y requisitos de capital. Las implicaciones a corto plazo de estos temas han absorbido una parte muy importante del tiempo de los Consejos echándose en falta por parte de muchos de los Consejeros un mayor tiempo de dedicación al debate estratégico a largo plazo.

MAPA DE RIESGOS

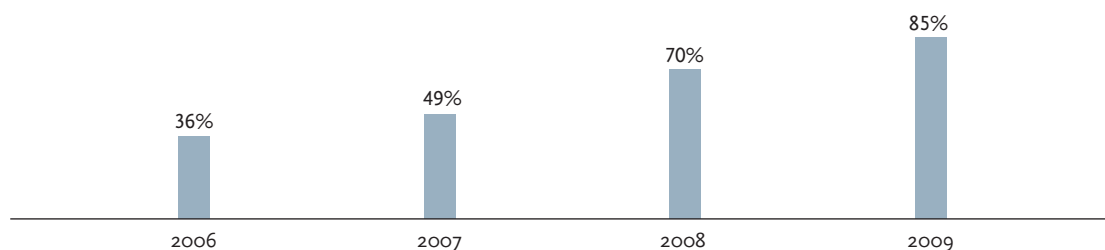
En el 91% de las compañías consultadas (96% del IBEX-35) el Consejo está informado acerca del Mapa de Riesgos de la compañía. En el 55% de las compañías se informa al Consejo 1 vez al año, en el 26% 2 veces al año y el 19% lo hace tres o más veces.

ESTRATEGIA

Aunque la gran mayoría de las compañías (85%) declara tocar los temas de estrategia en el Consejo, el 46% de las compañías consultadas (54% del IBEX-35) indica dedicar poco tiempo al debate estratégico en el Consejo. En la mayor parte de estas compañías, la estrategia se debate en otros órganos tales como la Comisión Ejecutiva.

En el 30% de las compañías analizadas se dedica un Consejo al año de forma monográfica para la elaboración y debate del plan estratégico. Todavía es poco frecuente la organización de una Reunión Anual de Estrategia separada de las reuniones del Consejo.

COMPAÑÍAS QUE TRATAN LA ESTRATEGIA EN EL CONSEJO



PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN / FORMACIÓN DE LOS CONSEJEROS

La Recomendación 25 del CUBG indica que deben existir programas que informen/formen a los Consejeros, tanto en su incorporación al Consejo de la compañía como con motivo de nuevas actividades o cambios sustanciales en los elementos básicos de la empresa.

Según nuestra encuesta, un 57% (50% del IBEX-35) de los entrevistados dice que sus compañías no tienen este tipo de programas y un 17% (12% del IBEX-35) contesta que existe pero de forma no estructurada.

Sin embargo, de nuevo es llamativo que en las contestaciones de las empresas del IBEX-35 en el apartado F del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), al informar acerca del cumplimiento de la Recomendación 25, el 88% de las empresas declara tener este tipo de programas de orientación/formación.

COMPENSACIÓN DE PODERES

El Presidente no es CEO (Máximo Ejecutivo) en el 30% de los casos (27% del IBEX-35), mismo porcentaje que en 2008.

El porcentaje de Presidentes-CEO va oscilando entre el 68% y el 75% durante todos los años que llevamos haciendo este Índice. A pesar de que las mejores prácticas internacionales recomiendan una separación entre ambas funciones, constatamos que en España no sólo no disminuye sino que aumenta el número de compañías en las que el Presidente es el CEO.

Dentro de las compañías en las que el Presidente es CEO, sólo en el 6% de ellas (5% del IBEX-35) no hay medidas para contrarrestar el eventual poder máximo de un Presidente que es además Máximo Ejecutivo.

El 42% de las empresas analizadas (54% en el IBEX-35) indica haber nombrado un “Lead Director o Vicepresidente” de acuerdo con la Recomendación 17 del Código de Buen Gobierno Corporativo para aquellas compañías en las que el Presidente y el CEO (máximo ejecutivo) son la misma persona.

Las medidas más utilizadas para la compensación de poderes son la existencia de las Comisiones Consultivas con gran participación de los Consejeros Independientes y la existencia de Consejeros Dominicales “activos”.

REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS

Trataremos este tema con más extensión y detalle en el segundo capítulo de este Índice. Aquí podemos adelantar que los Consejeros Externos consideran adecuada su remuneración en el 80% de los casos (96% del IBEX-35). El 76% (85% en el IBEX-35) de los Consejeros Ejecutivos tiene remuneración en su calidad de miembros del Consejo, porcentaje superior a años anteriores.

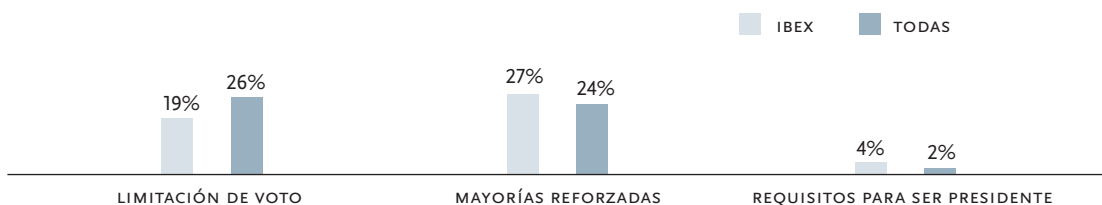
Sólo el 8,5% de las sociedades analizadas en este Índice paga en acciones una parte de la remuneración de los Consejeros No Ejecutivos. Ello se debe entre otras razones a que la redacción de la Recomendación 36 del CUBG es confusa y parece que desrecomienda esta práctica.

No obstante, en países como EE.UU., ésta práctica es generalizada teniendo lugar en el 79% de las compañías. Además, el 76% de las compañías tiene requisitos de mantenimiento de dichas acciones durante el tiempo que dure el mandato del Consejero.

SECRETARIO

El Secretario del Consejo es Consejero en el 30% de los casos (31% del IBEX-35) y es Ejecutivo en la sociedad en el 59% de los casos (69% del IBEX-35). El 24% de los Secretarios son Consejeros y además Ejecutivos de la compañía (27% del IBEX-35).

EXISTENCIA DE BLINDAJES



“BLINDAJES”

La CNMV exige que las compañías cotizadas en su IAGC indiquen la existencia o no de tres tipos de “blindajes”: Mayorías reforzadas para tomar decisiones dentro del Consejo de Administración; requisitos para ser Presidente; y limitación de voto en la Junta General de Accionistas.

De las compañías analizadas, tres de ellas tienen dos “blindajes” y 16 tienen un “blindaje”. El 24% de las compañías (27% del IBEX-35) tiene algún tipo de mayoría reforzada y el 26% de las compañías (19% del IBEX-35) tiene establecida una limitación del voto en la Junta General de Accionistas.

LÍMITE DEL NÚMERO DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ADICIONALES PARA LOS CONSEJEROS

Nos referimos a la Recomendación 26.B del Código Unificado. Un 70% de las compañías (58% del IBEX-35) limita el número de Consejos de Administración a los que puede pertenecer un Consejero de su compañía. La limitación más frecuente sigue la práctica de la Ley del Sistema Bancario de fijar el límite en 4 Consejos adicionales en sociedades cotizadas sobre el de la propia compañía.

VALORACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

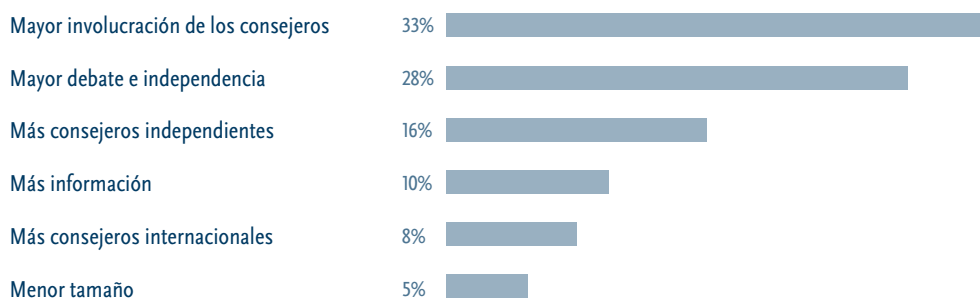
Como cada año, hemos pedido a nuestros entrevistados que calificaran de 1 a 10, siendo 10 el máximo, el funcionamiento de su Consejo de Administración.

La nota media resultante es ligeramente superior a 7 (IBEX-35 prácticamente igual).

El 76% (78% del IBEX-35) de los Consejeros valora el funcionamiento del Consejo entre 7 y 9.

De las empresas consultadas, el 70% de ellas (65% del IBEX-35) consideraron que la evolución del funcionamiento del Consejo había sido positiva en 2009 mientras que el 28% (31% del IBEX-35) consideró que se había mantenido igual.

Con respecto a las áreas de mejora en los Consejos, las respuestas de los Consejeros de las compañías consultadas fueron las siguientes:



Comisiones Consultivas

COMISIÓN DELEGADA O EJECUTIVA

Existe en el 72% de las empresas consultadas (88% del IBEX-35) y tiene un promedio de 6 miembros. De ellos el 67% son Externos (65% en el IBEX-35) y el 27% son independientes.

De las compañías analizadas que cuentan con Comisión Ejecutiva o Delegada, en el 64% de los casos la estructura de la Comisión refleja la estructura del Consejo siguiendo la Recomendación 42 del CUBG.

La existencia de esta Comisión es una de las características más propias de nuestro modelo de Gobierno Corporativo, a diferencia de los modelos anglosajones donde esta Comisión o no existe o tiene una naturaleza diferente. De aquellas compañías en las que existe, un 50% de ellas nos indica que el auténtico debate para la toma de decisiones se produce en el seno de dicha Comisión y menos en el Consejo. No obstante, aquellos Consejeros que consideran esta Comisión como muy útil destacan el hecho de que favorece la involucración de los Consejeros en el día a día de la Compañía.

COMISIÓN DE AUDITORÍA

Tiene un promedio de cuatro miembros. El 95% son Consejeros Externos y el 59% (60% en el IBEX-35) Consejeros Independientes.

Aún hay un 15% de compañías (19% en IBEX-35) que tienen algún Consejero Ejecutivo como miembro de esta Comisión. En el 22% de las empresas (23% del IBEX-35) todos los miembros de la Comisión de Auditoría son Consejeros Independientes.

El Presidente es calificado como “experto” para gestionar la Comisión de Auditoría, en el 80% de los casos. En el caso del IBEX-35, el 92% de los Presidentes son Consejeros Independientes y en el conjunto de las compañías analizadas este porcentaje es del 87%.

La Comisión de Auditoría es calificada como “Útil” o “Muy útil” en el 87% de los casos.

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES (CN&R)

Esta Comisión tiene un promedio de cuatro miembros. El 95% de ellos son Consejeros Externos (94% en el IBEX-35) y el 56% son Consejeros Independientes (60% en el IBEX-35).

Hay un 11% de compañías (12% en el IBEX-35) que tienen Consejeros Ejecutivos en la CN&R. En el 20% de las sociedades (23% en IBEX-35) todos los miembros son Consejeros Independientes.

El Presidente es calificado como “experto” por sus conocimientos para gestionar esta Comisión en el 85% de los casos. En el 72% de las compañías (81% en el IBEX-35) el Presidente de la Comisión es Independiente.

Todavía hay 2 compañías en las que el Presidente de esta Comisión es Ejecutivo.

La CN&R es valorada como “Útil” en el 46% de los casos y “Muy útil” en el 43% de los casos.

La mayor crítica que los Consejeros consultados realizan acerca de la CN&R tiene que ver con el menor nivel de involucración de esta Comisión en temas cruciales como son la propuesta y nombramiento de Consejeros y altos directivos así como en la evaluación del primer ejecutivo.

FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Evaluación del CEO

Se realiza en el 63% de los casos (73% en IBEX-35). En algunos casos, no lo hace la propia Comisión sino la compañía matriz. En el 76% (73% en el IBEX-35) de los casos se determina de forma objetiva el salario del primer ejecutivo y en el 78% (81% en el IBEX-35) su bonus es definido de forma objetiva.

Plan de sucesión

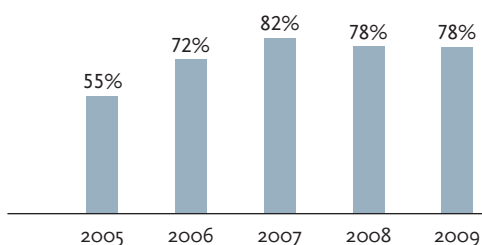
Sólo el 28% de las compañías tiene un Plan de Sucesión para el máximo ejecutivo (31% en IBEX-35). En este aspecto se ha ido avanzando desde 2005 en que apenas era el 18%, si bien sigue habiendo una diferencia importante con otros países (EE. UU., Reino Unido), que tienen porcentajes superiores al 90% en esta materia.

La CN&R solo informa al Consejo acerca de dicho Plan de Sucesión en el 13% de las compañías analizadas.

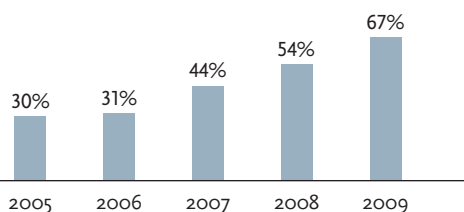
Evaluación del Consejo

El 67% de las compañías (77% del IBEX-35) realiza la evaluación del Consejo. También en este aspecto existe una diferencia importante con otros países como EE.UU. y Reino Unido, que tienen porcentajes superiores al 90%. De las compañías analizadas el 16% (25% del IBEX-35) lo hace con ayuda externa.

EVALUACIÓN DEL CEO
(BONUS DEFINIDO DE FORMA OBJETIVA)



EVALUACIÓN DEL CONSEJO



Consejeros Independientes

CRITERIOS DE INDEPENDENCIA

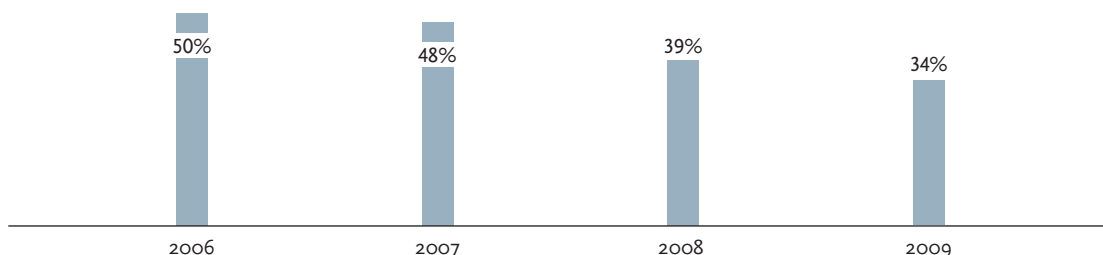
El punto 5 del Anexo III “Definiciones” del CUBG define cada tipo de Consejero e incluye los criterios que deben cumplir los Consejeros Independientes. Asimismo, las sociedades cotizadas deben informar acerca del seguimiento de cada una de las Recomendaciones del CUBG. Específicamente la Recomendación 14 establece que las sociedades deben revisar anualmente el carácter de cada Consejero y su adecuación a la calificación de Consejero Independiente, dada a cada uno de sus Consejeros que la poseen.

En esta línea, hay algunos aspectos relacionados con los Consejeros Independientes que nos parece interesante resaltar:

La Recomendación 13 se refiere al porcentaje de Consejeros Independientes. En el 34% de las compañías (26% en el IBEX-35), no se cumple tener al menos el 33% de Consejeros Independientes tal y como indica esta Recomendación. En cualquier caso este porcentaje significa una mejora importante con respecto a los últimos años.

La Recomendación 29 indica específicamente “que los Consejeros Independientes no permanezcan como tales durante un período continuado superior a 12 años”. Este requisito no se incluye en el punto 5 del Anexo III del CUBG en la definición de Consejeros Independientes quedando meramente como recomendación.

COMPAÑÍAS EN LAS QUE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES NO REPRESENTAN EL 33%



Creemos que esta es una característica importante que deben cumplir los Consejeros Independientes y que es de aplicación obligada en otros países. De hecho, el Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible modifica este extremo y probablemente acabe incluyéndose en la definición de Consejero Independiente. De los Consejeros Independientes que pertenecen a las compañías entrevistadas, el 15% de ellos (16% en el IBEX-35) tiene una antigüedad superior a los 12 años.

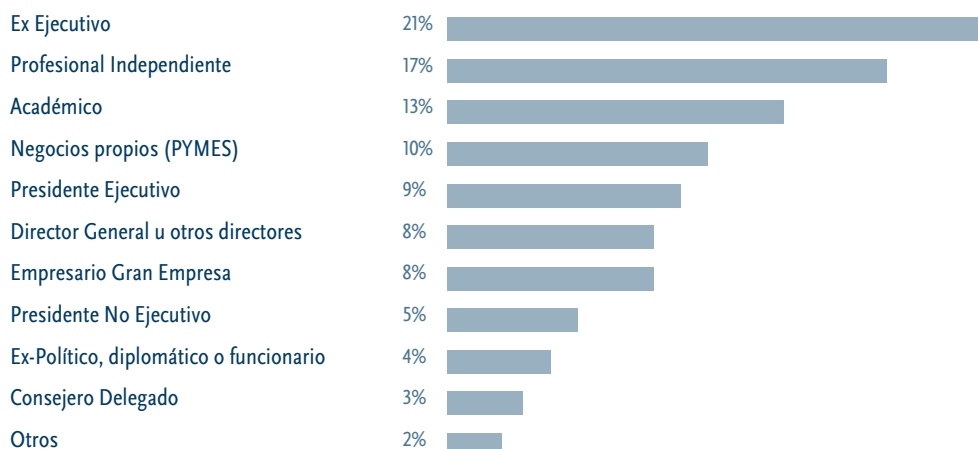
El 33% de las compañías (38% en el IBEX-35) ponen un límite a la reelección de los Consejeros Independientes. En la gran mayoría de ellas (80%) el límite es de 12 años. Estos porcentajes no varían sustancialmente de año en año.

En cuanto al sistema de elección de los Consejeros Independientes el 50% fueron elegidos a propuesta del Presidente del Consejo, el 35% a propuesta de un accionista significativo y sólo el 15% (18% en el IBEX-35) a propuesta de la CN&R, después de seguir un procedimiento de selección liderado por ella.

Este porcentaje es superior al año pasado (13% y 15% respectivamente en 2008).

ACTIVIDAD REGULAR DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES

A continuación se muestran en porcentajes la actividad regular de los Consejeros Independientes de las compañías analizadas:



PARTICIPACIÓN DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES

En opinión de los Consejeros consultados, el 23% (26% en el IBEX-35) de los Consejeros Independientes pertenecientes a las empresas entrevistadas, tiene una actitud “Pasiva”, el 38% (37% en el IBEX-35) “Activa” y el 39% (36% en el IBEX-35) “Muy Activa”.

Esta valoración refuerza lo antes mencionado en las preguntas referentes a las áreas de mejora de los Consejos de Administración que indicaba la necesidad de una mayor involucración y dedicación por parte de los Consejeros.

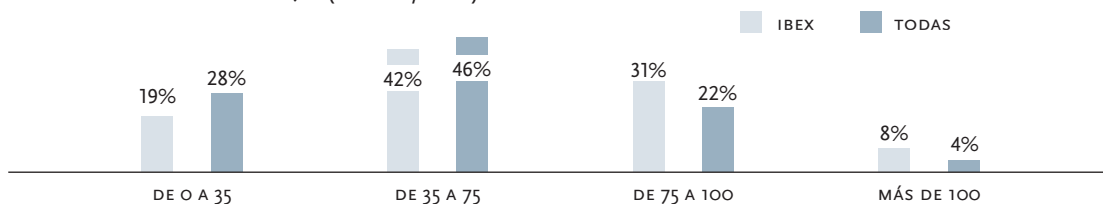
DEDICACIÓN DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Para calcular la dedicación media a la compañía de la que son Consejeros, hemos considerado todos los órganos (Consejo y Comisiones) que tiene cada sociedad, el número de Consejeros Independientes pertenecientes a cada Consejo o Comisión y el número de reuniones de cada órgano. Hemos preguntado a nuestros entrevistados tanto por la duración de cada sesión como por su estimación acerca del tiempo de preparación que los Consejeros Independientes precisan para estudiar la documentación recibida por anticipado, en el caso de que se les envíe.

Para ello no hemos tenido en consideración la eventual dedicación que los Consejeros Independientes puedan tener fuera de las reuniones, aparte de la preparación de las mismas. Por ejemplo, puede haber Consejeros Independientes, tales como Presidentes de Comisiones, que seguramente dedicarán más tiempo que otros Consejeros miembros de esa Comisión.

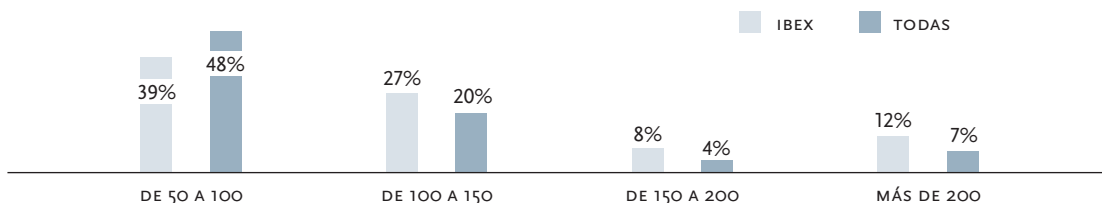
La dedicación media anual sólo por Consejo (es decir sumando las horas de reunión de cada Consejo y las horas de preparación del mismo) es de 55 horas (60 horas en el IBEX-35) siendo la máxima 110 horas y la mínima 18 horas (máxima de 110 horas y 28 de mínima en el IBEX-35).

DEDICACIÓN SÓLO CONSEJO (HORAS/AÑO)



DEDICACIÓN TOTAL (HORAS/AÑO)

Suma total de horas de dedicación por Consejo y Comisiones incluyendo preparación de las sesiones.



La media de dedicación total de los Consejeros (sumando la dedicación tanto por Consejo como por Comisiones) es de 96 horas/año. En el caso del IBEX-35, la media de dedicación de los Consejeros Independientes es de 118 horas/año (106 horas en 2008).

La dedicación máxima total de los Consejeros analizados (en sólo una de las compañías) es de 458 horas/año y la mínima de 24 horas/año (428 horas y 20 horas respectivamente en 2008).

Este aumento de la dedicación de los Consejeros Independientes con respecto a los últimos años está en línea con las recomendaciones de los nuevos códigos de Buen Gobierno que se están publicando y estamos seguros de que será una tendencia irreversible para el futuro.

ANÁLISIS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

TAMAÑO

El número de Consejeros en las 94 empresas analizadas oscila entre 5 y 24. La media es de 11,9 Consejeros y la moda (valor más frecuente en la muestra) de 9. El 87% de los Consejos españoles se encuadra dentro del rango aconsejado por el Código Conthe (entre 5 y 15 Consejeros).

| Número de Consejeros | % de Compañías |
|-----------------------------------|----------------|
| Menos de 10 consejeros | 28% |
| Entre 10 y 15 consejeros | 59% |
| Más de 15 consejeros | 13% |
| Promedio del número de consejeros | 11,9 |

Como podemos observar el tamaño medio de los Consejos ha disminuido ligeramente en los últimos diez años:

| | 2009 | 2004 | 1999 |
|--------------------------|------|------|------|
| Tamaño medio del Consejo | 11,9 | 12 | 12,6 |

El tamaño medio de los Consejos en otros países es el siguiente:

| | ESP | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|--------------------------|------|------|--------|---------|--------|
| Tamaño medio del Consejo | 11,9 | 10,3 | 10,8 | 14 | 11,2 |

COMPOSICIÓN

Los Consejos de las 94 compañías analizadas están compuestos por 1.120 Consejeros, que se distribuyen de la siguiente forma:

| | Proporción | Media por Consejo |
|-----------------------|------------|-------------------|
| Consejeros Ejecutivos | 17% | 2,1 |
| Consejeros Externos | 83% | 9,9 |
| Dominicales | 44% | 5,3 |
| Independientes | 35% | 4,1 |
| Otros | 4% | 0,5 |

Resulta interesante comprobar que en los últimos diez años las variaciones en la composición del Consejo no han sido significativas.

| | 2009 | 2004 | 1999 |
|-----------------------|------|------|------|
| Consejeros Ejecutivos | 17% | 19% | 19% |
| Consejeros Externos | 83% | 81% | 81% |
| Dominicales | 44% | 43% | 42% |
| Independientes | 35% | 35% | 39% |
| Otros | 4% | 3% | - |

Comparando esta distribución internacionalmente y teniendo en cuenta que la figura del Consejero Dominical no es habitual en muchos países, comprobamos que España se halla en línea con las prácticas internacionales:

| | ESP | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|-----------------------|-----|-----|--------|---------|--------|
| Consejeros Ejecutivos | 17% | 33% | 18% | 10% | 25% |
| Consejeros Externos | 83% | 67% | 82% | 90% | 75% |

Consejeros Ejecutivos

Consideramos Consejeros Ejecutivos sólo a aquellos profesionales que desempeñen funciones de alta dirección o sean empleados de la Sociedad o de su Grupo. No obstante, los Consejeros que sean altos directivos o Consejeros de entidades matrices de la Sociedad tendrán la consideración de Dominicales.

Los Consejeros Ejecutivos representan el 17% sobre el total de los Consejeros.

El número de Consejeros Ejecutivos en las sociedades analizadas varía entre ninguno y siete. La mayoría de las empresas (66%) cuentan con uno o dos Consejeros Ejecutivos.

- > 6% de las sociedades no tiene ningún Consejero Ejecutivo
- > 27% de las sociedades tienen 1 Consejero Ejecutivo
- > 39% de las sociedades tienen 2 Consejeros Ejecutivos
- > 28% de las sociedades tienen entre 3 y 8 Consejeros Ejecutivos

Consejeros Externos

Consideramos Consejeros Externos a todos aquellos que no forman parte del equipo directivo de la Sociedad ni desarrollan funciones ejecutivas. Estos se clasifican en Dominicales, Independientes y Otros.

| | entre 3 y 5 | entre 6 y 10 | más de 10 |
|----------------|-------------|--------------|-----------|
| % de Compañías | 6% | 52% | 42% |

Los Consejeros Externos representan el 83% del total de los Consejeros. Su número varía entre 3 y 18, siendo la media de 9,9 Consejeros Externos y la moda 9.

| | % de Compañías | Nº máximo | Nº mínimo |
|---------------------|----------------|-----------|-----------|
| Consejeros Externos | 83% | 18 | 3 |
| Dominicales | 44% | 14 | 0 |
| Independientes | 35% | 12 | 0 |
| Otros | 4% | 2 | 0 |

Los 387 Consejeros Independientes de las noventa y cuatro compañías analizadas, representan el 35% del total de los Consejeros. Su presencia varía entre ninguno en tres sociedades y doce en una.

| Consejeros Independientes | % de Compañías | nº de Compañías |
|---------------------------|----------------|-----------------|
| ninguno | 2,6% | 3 |
| entre 1 y 3 | 44% | 41 |
| entre 4 y 12 | 53% | 50 |

En cuatro de las empresas estudiadas el porcentaje de Consejeros Independientes se sitúa por encima del 65%. En 41 compañías (44% del total) están por debajo del 33%, porcentaje mínimo recomendado por el CUBG (Recomendación 13).

Consejeros Extranjeros

El total de Consejeros Extranjeros (97) representa el 8,7% del total de Consejeros de las 94 compañías. Se hallan presentes en 42 compañías (45% del total) con un promedio de 2,3 Consejeros Extranjeros en cada una de las compañías que cuentan con ellos.

A continuación se muestra la comparación a nivel internacional:

| | ESP | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|--|-----|-----|--------|---------|--------|
| % sobre total Consejeros | 9% | 30% | 7% | 25% | 7% |
| % Compañías con Consejeros extranjeros | 45% | 73% | 50% | 93% | 32% |

Las entidades que en España cuentan con mayor número de Consejeros Extranjeros son aquellas que tienen como accionistas significativos a empresas de otros países siendo la mayor parte de éstos consejeros dominicales. El número máximo de Consejeros Extranjeros es 10 en una de las compañías.

- > 55% de las sociedades no tienen ningún Consejero Extranjero
- > 36% tienen entre 1 y 3 Consejeros Extranjeros
- > 9% tienen entre 4 y 10 Consejeros Extranjeros

La variación en los últimos diez años es la siguiente:

| | 2009 | 2004 | 1999 |
|------------------------|------|------|------|
| Consejeros Extranjeros | 9% | 10% | 13% |

Es llamativo que el fuerte proceso de internacionalización ocurrido en las compañías españolas no haya tenido un reflejo acorde en la estructura de los Consejos de Administración en España.

Consejeras

El total de Consejeras es de 107 y suponen el 10% del total de los miembros de todos los Consejos (91 Consejeras en 2008 representando el 9% de todos los Consejeros).

De todas las empresas analizadas, 63 de ellas (67%) cuentan con Consejeras. En su gran mayoría (36), cuentan con una sola Consejera.

Analizando la evolución en los últimos diez años se comprueba que se ha producido un aumento significativo en la presencia de las mujeres en los Consejos, acercándonos asimismo a las medias de otros países:

| | 2009 | 2004 | 1999 |
|------------|------|------|------|
| Consejeras | 10% | 4% | 3% |

| | ESP | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|-------------------------------------|-----|-----|--------|---------|--------|
| % Consejeras sobre total Consejeros | 10% | 10% | 16% | 10% | 5% |
| % Compañías con Consejeras | 67% | 63% | 89% | 82,5% | 43% |

CARACTERÍSTICAS DEL CONSEJO

Presidente y Primer Ejecutivo

La Presidencia de las grandes compañías ha estado ligada tradicionalmente, en algunos países, a la figura del Máximo Ejecutivo. Sin embargo, tras la aparición del Informe Cadbury (1992), se estableció un debate sobre la conveniencia de que hubiera compensación de poderes dentro del Consejo. En Estados Unidos, donde el 63% de los Presidentes en el S&P500 son los Máximos Ejecutivos, este porcentaje va reduciéndose año tras año.

En el Reino Unido el Presidente es el Máximo Ejecutivo en el 33% de las sociedades. En Francia, sin embargo, el Presidente es ejecutivo en el 37,5% de las compañías.

En 2009 el porcentaje de Presidentes Ejecutivos en España es del 71%, porcentaje que va en aumento al contrario que en otros países.

La evolución en los últimos 10 años de los Presidentes Ejecutivos en las compañías ha sido la siguiente:

| | 2009 | 2004 | 1999 |
|---------------------------------------|------|------|------|
| Presidente Ejecutivo (% de compañías) | 71% | 67% | 65% |

Mandato

En el 48% de las sociedades la duración del mandato de los Consejeros es de 5 años. No hay todavía una norma que diferencie el tiempo de mandato del Presidente o de los Consejeros Dominicales del de los Consejeros Independientes.

Como hemos visto en el capítulo “Funcionamiento de los Consejos”, un cierto porcentaje de las compañías españolas ha establecido un límite de reelección para los Consejeros Independientes siguiendo la Recomendación 29 del Código Conthe. En las 94 compañías analizadas, el porcentaje de Consejeros Independientes con antigüedad superior a 12 años es el 15% (59 Consejeros). En el 63% de las sociedades todos sus Consejeros Independientes tienen una antigüedad inferior a 12 años.

Podemos señalar que España todavía está a cierta distancia de las prácticas existentes en los Consejos anglosajones, donde las compañías regulan mandatos inferiores a los 3 años para todos sus Consejeros Externos y suelen poner algún tipo de obstáculo a la reelección continuada de los Consejeros Independientes. En Gran Bretaña, la permanencia media en el puesto es de 4 años y el nuevo UK Corporate Governance Code de Junio 2010 recomienda no más de tres mandatos de 3 años, con la calificación de Consejero Independiente. En Estados Unidos las sociedades deben elegir cada año a los Miembros del Consejo, aunque la reelección es frecuente.

La labor de la CN&R es clave en este asunto, dado que debe emitir su opinión sobre la conveniencia o no de reelegir a un determinado Consejero cuyo mandato haya expirado. Sometemos a la consideración de estas Comisiones si la antigüedad elevada de un Consejero en el cargo le puede afectar a su independencia de criterio, aun cuando, por su aportación, convenga que continúe perteneciendo al Consejo si bien con la calificación de “Otro Externo”.

Edad de los Consejeros

La edad media de los Consejeros en España es de 59 años.

| | ESP | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|--|-----|----|--------|---------|--------|
| Media de edad de los Consejeros (años) | 59 | 59 | 62 | 60 | 59 |

El 71% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de retiro para sus Consejeros. El restante 29% la tiene establecida entre 65 y 75 años, con una moda de 70 años.

En los países anglosajones, existe un consenso generalizado en que la edad de retiro de los Consejeros Externos sea alrededor de 70 años.

REUNIONES DEL CONSEJO

Hay grandes diferencias en cuanto al número de reuniones anuales de los Consejos, que varían entre 4 y 20. Sin embargo, es de destacar que, en general, las compañías con más de 13 reuniones en el año han tenido situaciones especiales (fusión, compra de grandes activos, remodelación de accionariado).

La media es de 10,1 por año y la moda es de 12 reuniones por año.

| | entre 4 y 9 | entre 10 y 12 | más de 12 |
|----------------|-------------|---------------|-----------|
| % de Compañías | 44% | 40% | 16% |

La comparación con otros países se muestra a continuación:

| | ESP | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|--|-----|----|--------|---------|--------|
| Media de reuniones anuales del Consejo | 10 | 8 | 9 | 9 | 10 |

REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS

Remuneración del Consejo

De las 94 compañías analizadas, en 63 de ellas (67%) se retribuye a los Consejeros con honorarios fijos, en 52 (59%) se pagan dietas por asistencia a las reuniones del Consejo y en 23 (24%) se remunera a los Consejeros con una retribución en función de los resultados obtenidos por la compañía.

Por otro lado, hay 28 empresas (30%) que tienen honorarios fijos y además, dietas de asistencia. Tres compañías retribuyen al Consejo en función de resultados, además de por los dos conceptos anteriores.

De las compañías analizadas en España hay dos que estatutariamente no pagan remuneración alguna a sus Consejeros Externos. Asimismo, como consecuencia del resultado obtenido en el ejercicio 2009, dos compañías han decidido no retribuir a los Consejeros en el año.

Solo 8 compañías (8,5% del total de compañías analizadas) retribuyen en todo o en parte en Acciones u Opciones a sus Consejeros.

| Nº Cías | % Cías | | Media | Máximo | Mínimo |
|---------|--------|---------------------------------|--------|---------|--------|
| 63 | 67% | Honorarios Fijos (€/año) | 56.900 | 172.287 | 6.000 |
| 23 | 24% | Retrib. función result. (€/año) | 88.368 | 224.818 | 6.000 |
| 52 | 59% | Dietas (€/reunión) | 2.573 | 10.328 | 600 |

La retribución media como Miembro del Consejo (sin incluir la que puedan tener por pertenecer a Comisiones) es de **70.876 €/año**. Esta cifra es el resultado de sumar honorarios fijos y/o en función de resultados más el total por dietas de asistencia, suponiendo que el Consejero haya participado en todas las reuniones del Consejo.

Remuneración del Consejero Externo (solo por Consejo)

Honorarios fijos y/o en función de resultados + dietas por consejo

| | % de Cías 2009 | % de Cías 2008 |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| hasta 24.000 €/año | 11% | 12% |
| entre 24.001 y 42.000 €/año | 23% | 16% |
| entre 42.001 y 90.000 €/año | 44% | 49% |
| más de 90.000 €/año | 22% | 23% |

| | Máximo | Mediana | Media | Mínimo |
|--------------------------------|---------|---------|--------|--------|
| 94 Compañías | 252.628 | 60.000 | 70.876 | 0 |
| IBEX (Excluido Arcelor Mittal) | 252.628 | 85.800 | 98.624 | 0 |

La evolución en los últimos diez años de la media de los componentes de la retribución del Consejo es la siguiente:

| | 2009 | 2008 | 2004 | 1999 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Remuneración media del Consejo (€/año) | 70.876 | 71.318 | 59.440 | 28.849 |
| Dieta media (€/reunión) | 2.573 | 3.297 | 2.450 | 1.533 |
| Media de honorarios fijos (€/año) | 56.900 | 57.420 | 47.547 | 25.706 |

En 2009 la retribución media del Consejo ha disminuido un 0,6% desde 71.318 € en 2008.

La comparación de la remuneración media con la de otros países se muestra en el siguiente cuadro:

| | ESP | GB | EE.UU. | Francia | Italia |
|--|--------|--------|--------|---------|--------|
| Remuneración media del Consejo (€/año) | 70.876 | 60.674 | 91.000 | 81.768 | 81.800 |

Remuneración por Comisiones

En cuanto a la retribución por pertenecer a las Comisiones del Consejo, 73 compañías (78%) indican que remuneran a sus miembros en forma de dietas o como compensación anual fija y 21 compañías no retribuyen por pertenencia a Comisiones. En 29 de las compañías analizadas se paga una retribución fija por pertenencia a las Comisiones Consultivas y 44 compañías retribuyen en forma de dietas de asistencia. En 8 compañías se paga una cantidad anual y también dietas.

Hay 47 (50%) compañías que tienen Comisión Ejecutiva. De ellas, 22 remuneran a sus miembros en forma de dietas de asistencia, 20 compañías pagan a sus miembros como compensación anual fija y 5 sociedades no retribuyen por pertenencia a esta Comisión.

A continuación se detallan los importes medios, máximos y mínimos tanto en lo que se refiere a dietas como a retribución fija anual de las comisiones:

| | Media | Máximo | Mínimo |
|---------------------------------|--------|---------|--------|
| Dietas (€/reunión) | | | |
| Comisión Ejecutiva | 2.500 | 7.000 | 1.000 |
| Resto de Comisiones | 2.250 | 16.600 | 330 |
| Retribución fija (€/año) | | | |
| Comisión Ejecutiva | 71.543 | 213.246 | 10.000 |
| Resto de Comisiones | 23.878 | 106.920 | 3.000 |

En el 36% de las compañías que retribuyen por pertenencia a Comisiones, el Presidente de las mismas tiene una retribución diferente de la de los otros miembros de la misma Comisión. Este porcentaje va creciendo cada año. En EE.UU. el 89% de las sociedades compensan a los Presidentes de las Comisiones y el 36% a los Vocales y en todos los casos se retribuye más al Presidente que a los Vocales.

Remuneración total Consejeros Independientes (total €/año)

Para terminar de dar una idea más clara sobre la retribución total de los Consejeros Independientes, hemos estudiado individualmente la remuneración de los 387 Consejeros Independientes según su pertenencia a las distintas Comisiones.

La cifra media de la retribución total del Consejero Independiente son **115.978 €/año**, que sería comparable con 148.776 €/año (\$212.750), retribución media del total de los Consejeros Externos de EE.UU.

| | Total Euros/año | | | |
|--------------------------------|-----------------|---------|---------|--------|
| | Máximo | Mediana | Media | Mínimo |
| 94 compañías | 656.226 | 82.500 | 115.978 | 0 |
| IBEX (Excluido Arcelor Mittal) | 656.226 | 132.905 | 168.281 | 0 |

Si tomamos los datos de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) 2009 emitidos por las compañías, la remuneración total de los Consejeros Independientes difiere de nuestro cálculo. Esta diferencia es consecuencia de que los importes en dicho informe son globales e incluyen a todos los Consejeros Independientes que hayan pertenecido al Consejo como tales durante alguna parte del ejercicio:

Remuneración total Consejeros Independientes según IAGC (total €/año)

| | Total Euros/año | | | |
|--------------------------------|-----------------|---------|---------|--------|
| | Máximo | Mediana | Media | Mínimo |
| 94 Compañías | 400.700 | 72.330 | 97.939 | 0 |
| IBEX (Excluido Arcelor Mittal) | 400.700 | 126.400 | 143.868 | 0 |

Igualmente a continuación se muestra la retribución total media de todos los Consejeros Independientes relacionada con la capitalización bursátil de la compañía a la que pertenecen:

Remuneración total del Consejero Independiente

| Rango de capitalización (Mill. €) | Retribución total media |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Menos de 500 | 46.787 |
| entre 500 y 1.000 | 98.885 |
| entre 1.000 y 2.500 | 94.703 |
| entre 2.500 y 5.000 | 107.461 |
| entre 5.000 y 10.000 | 102.212 |
| entre 10.000 y 20.000 | 136.715 |
| entre 20.000 y 45.000 | 270.316 |
| más de 45.000 | 345.187 |

Por último, mostramos la retribución total media de todos los Consejeros Independientes agrupados por sectores a los que pertenecen las compañías analizadas:

| Sector | Remuneración total media | Sector | Remuneración total media |
|----------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Alimentación | 78.140 | Medios de comunicación | 90.181 |
| Construcción/ Servicios | 102.793 | Ocio | 57.419 |
| Energía | 184.825 | Petróleo y Gas | 228.671 |
| Farmacia | 87.306 | Servicios | 67.029 |
| Financiero | 149.288 | Tecnología | 76.189 |
| Industrial | 57.815 | Telecomunicaciones | 182.536 |
| Infraestructuras | 83.000 | Textil y Distribución | 143.000 |
| Ingeniería | 161.106 | Transporte | 109.429 |
| Inmobiliario | 89.793 | | |

COMISIONES

Número y tipo de Comisiones

El 100% de las sociedades analizadas cuenta con algún tipo de Comisión.

- > el 50% tiene Comisión Ejecutiva (47 compañías)
- > el 100% Comisión de Auditoría (94 compañías)
- > el 98% Comisión de Nombramientos/Retribuciones (92 compañías)
- > el 30% tiene otro tipo de Comisiones (28 compañías)
- > el 50% tiene Comisión Ejecutiva, Comisión de Auditoría y Comisión de Nombramientos y Retribuciones (47 empresas)

El número de Comisiones varía entre 1 y 9.

- > 2 compañías tienen 1 Comisión
- > 35 compañías tienen 2 Comisiones
- > 38 compañías tienen 3 Comisiones
- > 15 compañías tienen 4 Comisiones
- > 4 compañías tienen 5 ó más Comisiones

La Comisión Ejecutiva se reúne como media 12 veces/año, salvo en Bancos (29) y en Eléctricas (14). El año pasado el número medio de reuniones de dicha Comisión fue de 7,3 veces/año, manteniéndose casi invariable la media de reuniones en Bancos (31) y en Eléctricas (13).

Otras Comisiones, en su mayoría Auditoría y N&R, se reúnen una media de 6,1 veces/año, mientras que fue de 5,8 veces/año en 2008.

En Gran Bretaña y Francia, el 100% de las compañías analizadas cuentan con tres Comisiones: Auditoría, Nombramientos y Retribuciones que están formadas en su mayor parte por Consejeros Independientes, mientras que en Estados Unidos, estas tres Comisiones son obligatorias, y están formadas en su totalidad por Consejeros Independientes. Por otra parte, en Italia, todas las compañías tienen Comisión de Auditoría, el 96% tiene Comisión de Remuneraciones y tan solo el 10% tiene Comisión de Nombramientos.

Pertenencia a Comisiones

Dieciocho compañías (19%) tienen a todos sus Consejeros Externos como miembros de alguna de las Comisiones. El 81% restante tiene algún Consejero Externo que no participa en Comisión alguna.

De las 91 sociedades que tienen Consejeros Independientes, en 58 de ellas (64%) todos sus Consejeros Independientes pertenecen a alguna Comisión Consultiva. En todas ellas al menos un Consejero Independiente pertenece a alguna Comisión.

Cuadro Comparativo de los Consejos

Número y clases de Consejeros

| | Total | Ejecutivos | Externos | | | Externos | Extranjeros | Fem | Presidente ¿Ejecutivo? |
|-----------------------------|-------|------------|----------|-----------|--------------------|----------|-------------|-----|---------------------------|
| | | | Dominic. | Independ. | Otros ¹ | | | | |
| Abengoa* | 15 | 2 | 7 | 6 | 0 | 13 | 0 | 3 | Si |
| Abertis* | 20 | 2 | 14 | 4 | 0 | 18 | 0 | 1 | Si |
| Acciona* | 12 | 2 | 2 | 7 | 1 | 10 | 1 | 2 | Si |
| Acerinox* | 15 | 1 | 10 | 3 | 1 | 14 | 4 | 1 | Si |
| ACS* | 19 | 4 | 9 | 5 | 1 | 15 | 0 | 1 | Si |
| Adolfo Domínguez | 8 | 3 | 3 | 2 | 0 | 5 | 0 | 2 | Si |
| Afirma | 8 | 2 | 4 | 2 | 0 | 6 | 1 | 1 | Si |
| Aguas de Barcelona | 13 | 2 | 9 | 2 | 0 | 11 | 6 | 1 | Si |
| Almirall | 9 | 4 | 2 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 | Si |
| Amper | 10 | 1 | 3 | 6 | 0 | 9 | 0 | 0 | No |
| Antena 3TV | 11 | 3 | 5 | 3 | 0 | 8 | 4 | 2 | No |
| Avanzit | 10 | 1 | 4 | 5 | 0 | 9 | 0 | 1 | No |
| Azkoyen | 9 | 2 | 4 | 3 | 0 | 7 | 0 | 0 | No |
| Banco Guipuzcoano | 11 | 0 | 3 | 7 | 1 | 11 | 1 | 1 | No |
| Banco Pastor | 9 | 2 | 3 | 4 | 0 | 7 | 0 | 0 | Si |
| Banco Popular* | 18 | 4 | 6 | 6 | 2 | 14 | 2 | 1 | Si |
| Banco Sabadell* | 13 | 2 | 2 | 7 | 2 | 11 | 1 | 2 | Si |
| Banco Santander* | 19 | 6 | 2 | 10 | 1 | 13 | 2 | 2 | Si |
| Banesto* | 14 | 4 | 2 | 7 | 1 | 10 | 0 | 3 | Si |
| Bankinter* | 11 | 2 | 3 | 5 | 1 | 9 | 1 | 0 | Si |
| Baron De Ley | 6 | 3 | 0 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | Si |
| BBVA* | 13 | 2 | 0 | 10 | 1 | 11 | 0 | 1 | Si |
| Befesa | 10 | 2 | 4 | 4 | 0 | 8 | 0 | 2 | Si |
| Biosearch | 12 | 0 | 9 | 3 | 0 | 12 | 0 | 1 | No |
| BME* | 15 | 2 | 8 | 5 | 0 | 13 | 1 | 2 | Si |
| Campofrío | 9 | 1 | 5 | 3 | 0 | 8 | 5 | 0 | Si |
| Cementos Portland | 14 | 1 | 7 | 4 | 2 | 13 | 1 | 4 | Si |
| Cepsa | 13 | 1 | 9 | 3 | 0 | 12 | 10 | 1 | No |
| Clínica Baviera | 8 | 2 | 3 | 3 | 0 | 6 | 0 | 0 | Si |
| Codere | 9 | 3 | 3 | 3 | 0 | 9 | 1 | 1 | Si |
| Corporación Financiera Alba | 12 | 4 | 4 | 4 | 0 | 8 | 1 | 0 | No |
| Criteria* | 16 | 2 | 8 | 5 | 1 | 14 | 2 | 4 | No |

1 Principalmente ex-ejecutivos y consejeros ex-dominicales

2 Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones. Los totales por Consejero en ocasiones incluyen otros conceptos no susceptibles de incluir en ninguna otra columna.

3 Retribución fijada el 1 de Julio de 2009. Hasta el 30 de Junio la retribución era de 50.000 € anuales.

4 Solo los Consejeros Independientes. Los Dominicales perciben 13.500 € anuales. El Presidente y Vicepresidente perciben 131.250 € y 75.000 € anuales respectivamente.

5 El Presidente y los Vicepresidentes perciben adicionalmente 57.453 € anuales en concepto de Gastos de Representación

6 Solo los Consejeros Independientes nacionales. Los Consejeros Independientes extranjeros perciben 3.000 €/reunión.

7 Solo los Consejeros Independientes. Los Consejeros Dominicales perciben 50.000 € anuales.

8 El Presidente el doble.

9 El Presidente 170.000 €

| Mandato | | Edad Consejero | | | Retribución de los Consejeros Externos (€) | | | | | |
|----------|--------------------|-----------------------------|---------------|--------------------------------|--|----------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------------|--|
| Duración | Independ. >12 años | Edad de Retiro Consej. Ext. | Promedio edad | Número de reuniones de Consejo | Retrib. anual Consejero Externo ² | Dietas de asistencia | Honorarios fijos | Compensación en función resultados | Pago en acciones/ opciones | |
| 4 | 0 | No | NS | 15 | 154.920 | 10.328 | No | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 64 | 6 | 71.000 | No | 71.000 | No | No/No | |
| 5 | 2 | No | 63 | 12 | 75.000 | No | 75.000 ³ | No | No/No | |
| 4 | 1 | 72 | NS | 7 | 70.475 | 1.777 | 58.036 | No | No/No | |
| 6 | 3 | No | 64 | 6 | 90.000 | No | 90.000 | No | No/No | |
| 5 | 1 | No | 56 | 6 | 36.000 | No | 36.000 | No | No/No | |
| 6 | 0 | No | 50 | 11 | 69.750 | 2.250 | 45.000 ⁴ | No | No/No | |
| 5 | 1 | No | 66 | 9 | 142.800 | 3.300 | No | 113.100 ⁵ | No/No | |
| 6 | 0 | No | 62 | 4 | 84.000 | 1.000 ⁶ | 80.000 ⁷ | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 57 | 12 | 48.000 | 1.500 ⁸ | 30.000 ⁸ | No | No/No | |
| 6 | 0 | No | NS | 10 | 45.000 | 2.000 | 25.000 | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 53 | 12 | 25.200 | No | 25.200 | No | No/No | |
| 5 | 0 | 70 | NS | 9 | 40.000 | 2.000 | 22.000 | No | No/No | |
| 5 | 2 | 70 | 59 | 15 | 85.000 | 0 | No | 85.000 ⁹ | No/No | |
| 6 | 0 | No | NS | 8 | 75.920 | 3.240 | 50.000 | No | No/No | |
| 6 | 2 | No | 66 | 7 | 0 | No | No | No | No/No | |
| 5 | 3 | 75 | 59 | 12 | 108.000 | No | 108.000 ⁸ | No | No/No | |
| 5 | 1 | No | 64 | 11 | 134.266 | 2.540 ¹⁰ | No ¹¹ | 106.326 | No/No | |
| 6 | 0 | No | 60 | 9 | 72.900 | 1.500 | No | 59.400 ¹² | No/No | |
| 4 | 1 | No | 57 | 13 | 100.000 | 2.615 | 41.000 | No | Si/No ¹³ | |
| 6 | 2 | 75 | 59 | 7 | 16.100 | 2.300 | No | No | No/No | |
| 3 | 0 | 70 | 61 | 14 | 128.724 | No | 128.724 | No | Si/No ¹⁴ | |
| 4 | 0 | No | NS | 8 | 28.000 | 3.500 ¹⁵ | No | No | No/No | |
| 4 | 0 | No | 50 | 7 | 34.900 | 700 | 30.000 ¹⁶ | No | No/No | |
| 4 | 0 | No | NS | 13 | 44.300 | 1.100 | 30.000 | No | No/No | |
| 5 | 2 | No | 62 | 9 | 93.000 | No | 93.000 | No | No/No | |
| 5 | 1 | No | 75 | 11 | 24.000 | No | No | 24.000 | No/No | |
| 5 | 1 | No | 54 | 10 | 156.537 | 2.308 | No | 133.457 | No/No | |
| 6 | 0 | No | NS | 7 | 32.550 | No | 32.550 ¹⁶ | No | No/No | |
| 6 | 0 | No | NS | 9 | 57.228 | 3.012 | 30.120 | No | No/No | |
| 4 | 0 | 70 | 60 | 7 | 36.000 | No | 36.000 ¹⁷ | No | No/No | |
| 6 | 0 | No | NS | 10 | 90.000 | No | 90.000 | No | No/No | |

10 2.057 €/reunión para los Consejeros no residentes

11 El Vicepresidente 1º y el Vicepresidente 4º perciben además una retribución anual de 35.640 €.

12 Solo los Consejeros Independientes y Otros Consejeros Externos

13 Remuneración de 25.000 € en entrega de acciones

14 Sistema de retribución con entrega diferida de acciones para Consejeros no ejecutivos por el 20% de las retribuciones totales percibidas en el año. Las acciones asignadas se entregan en el momento del cese del Consejero no Ejecutivo.

15 Solo para los Consejeros Independientes. Los Consejeros no Independientes perciben 1.370 €/reunión

16 Solo los Consejeros Independientes

17 Los Copresidentes perciben una retribución adicional de 78.000 € anuales.

* IBEX 35

Cuadro Comparativo de los Consejos

Número y clases de Consejeros

| | Total | Ejecutivos | Externos | | | Externos | Extranjeros | Fem | Presidente ¿Ejecutivo? |
|--------------------------|-------|------------|----------|-----------|--------------------|----------|-------------|-----|---------------------------|
| | | | Dominic. | Independ. | Otros ¹ | | | | |
| CVNE | 8 | 1 | 5 | 2 | 0 | 7 | 1 | 1 | No |
| Dinamia | 9 | 0 | 4 | 4 | 1 | 9 | 1 | 0 | No |
| Duro Felguera | 11 | 2 | 6 | 3 | 0 | 9 | 0 | 1 | Si |
| Ebro Foods* | 14 | 2 | 7 | 4 | 1 | 12 | 0 | 1 | Si |
| Elecnor | 11 | 1 | 10 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | Si |
| Enagas* | 16 | 1 | 6 | 8 | 1 | 15 | 1 | 1 | Si |
| Ence | 14 | 2 | 6 | 5 | 1 | 12 | 0 | 0 | Si |
| Endesa* | 9 | 2 | 4 | 3 | 0 | 7 | 5 | 0 | Si |
| Ercros | 5 | 1 | 0 | 3 | 1 | 4 | 0 | 0 | Si |
| Faes Farma | 10 | 3 | 4 | 3 | 0 | 7 | 0 | 0 | Si |
| FCC* | 20 | 2 | 13 | 5 | 0 | 18 | 1 | 5 | Si |
| Ferrovial* | 12 | 3 | 2 | 7 | 0 | 9 | 1 | 1 | Si |
| Fersa | 12 | 3 | 6 | 3 | 0 | 9 | 0 | 0 | Si |
| Fluidra | 10 | 1 | 6 | 3 | 0 | 9 | 2 | 0 | No |
| GAM | 14 | 3 | 8 | 2 | 1 | 11 | 0 | 2 | Si |
| Gamesa* | 10 | 2 | 3 | 4 | 1 | 8 | 0 | 0 | Si |
| Gas Natural* | 17 | 2 | 9 | 6 | 0 | 15 | 0 | 0 | No |
| Grifols* | 9 | 3 | 1 | 4 | 1 | 6 | 3 | 1 | Si |
| Grupo Catalana Occidente | 14 | 2 | 12 | 0 | 0 | 12 | 0 | 1 | Si |
| Iberdrola* | 15 | 1 | 2 | 12 | 0 | 14 | 1 | 2 | Si |
| Iberdrola Renovables* | 15 | 1 | 8 | 6 | 0 | 14 | 0 | 1 | No |
| Iberia* | 12 | 2 | 5 | 4 | 1 | 10 | 2 | 0 | Si |
| Inditex* | 9 | 3 | 1 | 4 | 1 | 6 | 1 | 2 | Si |
| Indra* | 15 | 2 | 6 | 7 | 0 | 13 | 1 | 3 | Si |
| Jazztel | 9 | 1 | 2 | 6 | 0 | 8 | 0 | 4 | No |
| Mapfre* | 24 | 7 | 10 | 7 | 0 | 17 | 0 | 1 | Si |
| Mecalux | 11 | 3 | 6 | 2 | 0 | 8 | 0 | 0 | Si |
| Miquel i Costas | 10 | 2 | 4 | 3 | 1 | 8 | 0 | 0 | Si |
| Natra | 9 | 1 | 7 | 1 | 0 | 8 | 0 | 2 | Si |
| Natraceutical | 8 | 2 | 5 | 1 | 0 | 6 | 1 | 1 | Si |
| NH Hoteles | 13 | 1 | 7 | 4 | 1 | 12 | 1 | 2 | Si |
| OHL* | 12 | 1 | 6 | 4 | 1 | 11 | 0 | 1 | No |

1 Principalmente ex-ejecutivos y consejeros ex-dominicales

2 Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones. Los totales por Consejero en ocasiones incluyen otros conceptos no susceptibles de incluir en ninguna otra columna.

16 Solo los Consejeros Independientes

18 El Presidente 6.255 €/reunión.

19 La cantidad consignada es la media entre el importe total de atenciones estatutarias y el número total de Consejeros.

20 Se retribuye un máximo de 11 asistencias

21 El Presidente, en el caso de no ser Ejecutivo, percibe 133.440 € anuales.

22 El sistema de retribución contempla el pago en acciones aunque este año no se ha devengado.

23 Los Consejeros extranjeros perciben 1.778 €/reunión

24 El Presidente percibe 96.000 € anuales.

25 Sistema de retribución variable referenciado al valor de las acciones de la sociedad

| Mandato | | Edad Consejero | | | Retribución de los Consejeros Externos (€) | | | | | |
|----------|--------------------|-----------------------------|---------------|--------------------------------|--|----------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------------|--|
| Duración | Independ. >12 años | Edad de Retiro Consej. Ext. | Promedio edad | Número de reuniones de Consejo | Retrib. anual Consejero Externo ² | Dietas de asistencia | Honorarios fijos | Compensación en función resultados | Pago en acciones/ opciones | |
| 5 | 1 | No | NS | 6 | 35.300 | 700 | No | 31.100 | No/No | |
| 5 | 0 | No | NS | 8 | 33.360 | 4.170 ¹⁸ | No | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 62 | 14 | 123.280 | 2.020 | No | 95.000 | No/No | |
| 4 | 0 | No | 53 | 12 | 183.371 | 1.400 | No | 166.571 ¹⁹ | No/No | |
| 6 | - | No | NS | 11 | 224.818 | No | No | 224.818 | No/No | |
| 4 | 0 | No | 58 | 12 | 63.800 ²⁰ | 3.800 | 22.000 | No | No/No | |
| 3 | 0 | 70 | 54 | 10 | 42.178 | 2.017 | 22.008 | No | No/No | |
| 4 | 0 | No | 53 | 15 | 252.628 | 2.003 | 48.081 | 174.497 | No/No | |
| 6 | 1 | 70 | 58 | 7 | 21.035 | 3.005 | No | No | No/No | |
| 6 | 0 | No | 64 | 9 | 57.000 | No | 57.000 | No | No/No | |
| 6 | 1 | No | NS | 11 | 66.720 | No | 66.720 ²¹ | No | No/No | |
| 3 | 0 | 70 | 56 | 13 | 74.000 | 3.000 | 35.000 | 0 | Si/No ²² | |
| 5 | 0 | No | NS | 7 | 30.000 | No | 30.000 | No | No/No | |
| 6 | 0 | No | 49 | 9 | 73.252 | 667 ²³ | 60.000 ²⁴ | 7.249 ²⁵ | Si/No | |
| 4 | 0 | No | 48 | 8 | 30.000 | 3.000 | 6.000 | 6.000 ²⁶ | No/No | |
| 6 | 0 | 70 | 57 | 12 | 81.600 | 1.800 | 60.000 ²⁷ | No | No/No | |
| 3 | 0 | No | 59 | 12 | 127.000 | No | 127.000 | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | NS | 8 | 60.000 | 1.000 | 60.000 ¹⁶ | No | No/No | |
| 5 | - | No | 63 | 12 | 0 | No | No | No | No/No | |
| 5 | 3 | No | 59 | 11 | 187.000 | 2.000 | No | 165.000 ²⁸ | No/No | |
| 5 | 0 | No | 54 | 12 | 81.600 | 1.800 ²⁹ | No | 60.000 ²⁹ | No/No | |
| 4 | 0 | No | 64 | 17 | 112.500 ³⁰ | 2.500 | 65.000 | No | No/No | |
| 5 | 2 | 68 | 61 | 6 | 90.000 | No | 90.000 ³¹ | No | No/No | |
| 3 | 0 | No | 59 | 12 | 113.666 | No | 32.000 | 81.666 | Si/No ³² | |
| 5 | 0 | No | NS | 15 | 42.000 | No | 42.000 | No | No/Si ³³ | |
| 4 | 0 | 70 | 60 | 7 | 43.171 | No | 43.171 | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | NS | 11 | 41.316 | No | 41.316 | No | No/No | |
| 5 | 2 | No | 69 | 12 | 39.600 | No | No | 39.600 | No/No | |
| 5 | 0 | No | 45 | 11 | 25.000 | No | 25.000 | No | No/Si | |
| 5 | 0 | No | NS | 12 | 70.000 | 1.087 ³⁴ | 70.000 ¹⁶ | No | No/No | |
| 3 | 1 | 70 | 62 | 13 | 37.800 | 2.908 | No | No | No/No | |
| 6 | 1 | No | NS | 10 | 48.762 | 2.250 | No | 26.262 ³⁵ | No/No | |

26 En función del cumplimiento del EBITDA

27 Los Consejeros, en función del cargo que ocupan en el Consejo y Comisiones, tienen reconocida una cuantía adicional.

28 Los Vicepresidentes 275.000 € adicionales

29 El Presidente 3.600 €/reunión y 120.000 € anuales

30 Incluye una retribución diferida (billetes) por valor de 5.000 €

31 Los Vicepresidentes Primero y Segundo perciben adicionalmente 40.000 € anuales.

32 El 50% del importe bruto a que asciende la participación en beneficios será satisfecho en acciones.

33 600.000 opciones concedidas y ejercitables en el período 2009–2013

34 Solo los Consejeros Dominicales

35 El Presidente percibe 2 veces dicha cantidad y el Vicepresidente 1,75 veces. Asimismo, los Presidentes de Comisiones perciben 1,5 veces dicha cantidad y los Vocales de Comisiones 1,2 veces.

* IBEX 35

Cuadro Comparativo de los Consejos

Número y clases de Consejeros

| | Total | Ejecutivos | Externos | | | Externos | Extranjeros | Fem | Presidente ¿Ejecutivo? |
|---------------------------------|-------|------------|----------|-----------|--------------------|----------|-------------|-----|---------------------------|
| | | | Dominic. | Independ. | Otros ¹ | | | | |
| Pescanova | 13 | 1 | 10 | 2 | 0 | 12 | 1 | 1 | Si |
| Prisa | 14 | 5 | 6 | 3 | 0 | 9 | 0 | 1 | Si |
| Prosegur | 8 | 2 | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 | 3 | No |
| Realia | 14 | 2 | 9 | 3 | 0 | 12 | 0 | 3 | Si |
| REE ² | 10 | 1 | 3 | 6 | 0 | 9 | 0 | 3 | Si |
| Renta 4 | 9 | 3 | 0 | 5 | 1 | 6 | 0 | 1 | Si |
| Repsol YPF ³ | 16 | 2 | 6 | 8 | 0 | 14 | 2 | 2 | Si |
| Rovi | 8 | 4 | 1 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | Si |
| Sacyr Vallehermoso ⁴ | 13 | 2 | 10 | 1 | 0 | 11 | 2 | 0 | Si |
| Service Point | 9 | 1 | 5 | 3 | 0 | 8 | 0 | 3 | Si |
| Sniace | 9 | 2 | 2 | 5 | 0 | 7 | 0 | 0 | Si |
| Sol Meliá | 12 | 3 | 3 | 6 | 0 | 9 | 0 | 2 | No |
| Solaria | 5 | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | No |
| SOS Corporación Alimentaria | 15 | 3 | 9 | 1 | 2 | 12 | 1 | 0 | No |
| Tavex Algodonera | 12 | 0 | 9 | 2 | 1 | 12 | 6 | 0 | No |
| Técnicas Reunidas ⁵ | 10 | 2 | 4 | 4 | 0 | 8 | 0 | 0 | Si |
| Tecnocom | 10 | 2 | 5 | 3 | 0 | 8 | 1 | 1 | Si |
| Telecinco ⁶ | 15 | 4 | 5 | 6 | 0 | 11 | 8 | 1 | No |
| Telefónica ⁷ | 17 | 3 | 4 | 8 | 2 | 14 | 3 | 1 | Si |
| Testa Inmuebles | 11 | 2 | 6 | 3 | 0 | 9 | 0 | 0 | Si |
| Tubacex | 12 | 1 | 5 | 6 | 0 | 11 | 0 | 1 | Si |
| Tubos Reunidos | 11 | 1 | 6 | 2 | 2 | 10 | 0 | 1 | No |
| Uralita | 12 | 4 | 5 | 3 | 0 | 8 | 0 | 2 | Si |
| Vértice 360 | 11 | 2 | 5 | 4 | 0 | 9 | 0 | 1 | Si |
| Vidrala | 10 | 0 | 7 | 3 | 0 | 10 | 0 | 1 | No |
| Viscofán | 8 | 1 | 0 | 6 | 1 | 7 | 0 | 1 | Si |
| Vocento | 16 | 1 | 11 | 3 | 1 | 15 | 0 | 3 | No |
| Vueling | 12 | 0 | 7 | 4 | 1 | 12 | 0 | 0 | No |
| Zardoya Otis | 9 | 1 | 6 | 0 | 2 | 8 | 3 | 1 | No |
| Zeltia | 11 | 2 | 4 | 4 | 1 | 9 | 0 | 1 | Si |

1 Principalmente ex-ejecutivos y consejeros ex-dominicales

2 Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones. Los totales por Consejero en ocasiones incluyen otros conceptos no susceptibles de incluir en ninguna otra columna.

8 El Presidente el doble.

16 Solo los Consejeros Independientes

36 Durante el ejercicio 2009 no se han devengado ni cobrado dietas ni otras atenciones estatutarias.

37 El Presidente 190.500 € anuales

38 Límite máximo de 22.500 € anuales

39 El Presidente percibe unas dietas de 17.500 €/reunión con un límite máximo de 59.500 € anuales por este concepto

40 Corresponde a los Vocales Externos. Los Vicepresidentes perciben 250.000 € anuales.

41 Presidente 4.000 €/reunión y Vicepresidente 3.000 €/reunión

| Mandato | | Edad Consejero | | | Número de reuniones de Consejero | Retribución de los Consejeros Externos (€) | | | | |
|----------|--------------------|-----------------------------|---------------|--|----------------------------------|---|-----------------------|------------------------------------|----------------------------|--|
| Duración | Independ. >12 años | Edad de Retiro Consej. Ext. | Promedio edad | Retrib. anual Consejero Externo ² | | Dietas de asistencia | Honorarios fijos | Compensación en función resultados | Pago en acciones/ opciones | |
| 5 | 2 | No | NS | 7 | 70.180 | 4.840 | 36.300 | No | No/No | |
| 5 | 3 | 75 | 59 | 7 | 109.000 | 7.000 | 60.000 | No | No/No | |
| 3 | 0 | No | NS | 6 | 44.000 | 1.000 | 38.000 | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 60 | 12 | 62.520 | No | 62.520 | No | No/No | |
| 4 | 0 | 70 | 59 | 11 | 153.605 | 5.055 | No | 98.000 | No/No | |
| 5 | 0 | 70 | 57 | 11 | 60.000 | No | 60.000 | No | No/No | |
| 4 | 0 | No | 63 | 11 | 172.287 | No | 172.287 | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | NS | 5 | 60.000 | No | 60.000 | No | No/No | |
| 5 | 0 | 65 | 62 | 17 | 0 ³⁶ | No | 66.000 ³⁶ | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 52 | 10 | 38.000 | 2.000 | 18.000 | No | No/No | |
| 5 | 2 | 70 | NS | 13 | 19.500 | 1.500 | No | No | No/No | |
| 5 | 4 | No | 62 | 8 | 52.000 | 6.500 | No | No | No/No | |
| 4 | 0 | No | 50 | 12 | 70.000 | No | 70.000 ³⁷ | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 57 | 20 | 41.000 | No | 41.000 | No | No/No | |
| 6 | 0 | 75 | 62 | 8 | 22.500 ³⁸ | 5.625 ³⁹ | No | No | No/No | |
| 5 | 3 | No | 65 | 8 | 73.934 | 2.307 | 55.478 | No | No/No | |
| 5 | 1 | No | 61 | 11 | 36.300 | 3.300 | No | No | No/No | |
| 5 | 1 | 70 | 62 | 6 | 78.000 | 3.000 ⁸ | 60.000 | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | 59 | 13 | 150.000 | No | 150.000 ⁴⁰ | No | No/No | |
| 5 | 0 | 65 | 60 | 12 | 44.000 | No | 44.000 ⁴⁶ | No | No/No | |
| 6 | 4 | 65 | 63 | 11 | 25.300 | 2.300 | No | 0 | No/No | |
| 4 | 0 | 70 | NS | 8 | 46.000 | 2.000 ⁴¹ | 30.000 | 0 ⁴² | No/No | |
| 3 | 0 | 70 | 49 | 6 | 60.000 | No | 60.000 ⁴⁶ | No | No/No | |
| 5 | 0 | No | NS | 12 | 0 ⁴³ | 600 | No | No | Si/No ⁴⁴ | |
| 5 | 1 | 72 | 51 | 7 | 22.000 | No | 22.000 | No | No/No | |
| 6 | 1 | No | NS | 12 | 80.304 | 833 | No | 70.308 | No/No | |
| 6 | 1 | No | NS | 7 | 28.000 | 4.000 | No | No | No/No | |
| 6 | 0 | No | NS | 9 | 40.000 | No | 40.000 ⁴⁵ | No | No/No | |
| 4 | - | No | 64 | 11 | 150.000 | No | 150.000 | No | No/No | |
| 5 | 1 | 75 | NS | 8 | 72.607 | 1.556 | 60.159 | No | No/No | |

42 Participación en beneficios del 0,5% a la que se ha renunciado en el ejercicio 2009

43 Como consecuencia del resultado obtenido en el ejercicio 2009 se ha decidido no retribuir a los Consejeros

44 La mitad de la retribución percibida por cada Consejero es en acciones

45 El Presidente del Consejo de Administración percibe una retribución de 160.000 € anuales.

* IBEX 35

Cuadro Comparativo de las Comisiones

| | Número y clase de Comisiones del Consejo | | | | | Número de reuniones de las Comisiones | |
|-----------------------------|--|-----------|-----------|--------------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | Total | Ejecutiva | Auditoría | Nombramientos Retribuciones | Otras ¹ | Ejecutiva | Media de Otras ² |
| Abengoa* | 2 | No | Si | Si | No | - | 5 |
| Abertis* | 3 | Si | Si | Si | No | 9 | 5.5 |
| Acciona* | 4 | Si | Si | Si | Si ³ | 0 | 7.5 ⁴ |
| Acerinox* | 3 | Si | Si | Si | No | 5 | 6.5 |
| ACS* | 3 | Si | Si | Si | No | 10 | 3 |
| Adolfo Domínguez | 2 | No | Si | Si | No | - | 4 |
| Afirma | 2 | No | Si | Si | No | - | 12 |
| Aguas de Barcelona | 3 | Si | Si | Si | No | 7 | 5.5 |
| Almirall | 2 | No | Si | Si | No | - | 4.5 |
| Amper | 3 | No | Si | Si | Si ⁹ | - | 5.5 ¹⁰ |
| Antena 3TV | 3 | Si | Si | Si | No | 10 | 3 |
| Avanzit | 2 | No | Si | Si | No | - | 6 |
| Azkoyen | 2 | No | Si | Si | No | - | 4 |
| Banco Guipuzcoano | 4 | Si | Si | Si | Si ⁹ | 29 | 8.3 |
| Banco Pastor | 3 | Si | Si | Si | No | 3 | 6.5 |
| Banco Popular* | 4 | Si | Si | Si | Si ¹³ | 30 | 8 ¹⁴ |
| Banco Sabadell* | 5 | Si | Si | Si | Si ¹⁵ | 37 | 6 ¹⁶ |
| Banco Santander* | 6 | Si | Si | Si | Si ¹⁸ | 56 | 5.75 ¹⁹ |
| Banesto* | 4 | Si | Si | Si | Si ¹³ | 51 | 9.5 ¹⁴ |
| Bankinter* | 4 | Si | Si | Si | Si ²² | 9 | 9.5 ²³ |
| Baron De Ley | 2 | No | Si | Si | No | - | 3 |
| BBVA* | 4 | Si | Si | Si | Si ¹³ | 18 | 12.5 ²⁴ |
| Befesa | 2 | No | Si | Si | No | - | 4.5 |
| Biosearch | 2 | No | Si | Si | No | - | 4.5 |
| BME* | 4 | Si | Si | Si | Si ²⁵ | 12 | 8.7 |
| Campofrío | 3 | No | Si | Si | Si ⁹ | - | 3.5 ¹⁰ |
| Cementos Portland | 4 | Si | Si | Si | Si ⁹ | 4 | 7.5 ¹⁰ |
| Cepsa | 2 | No | Si | Si | No | - | 4 |
| Clínica Baviera | 2 | No | Si | Si | No | - | 3.5 |
| Codere | 3 | No | Si | Si | Si ²⁸ | - | 6.5 ²⁹ |
| Corporación Financiera Alba | 2 | No | Si | Si | No | - | 3.5 |
| Criteria* | 3 | Si | Si | Si | No | 3 | 7.5 |

1 Principalmente son Comisiones de Estrategia, Control, Asesoramiento e Inversión y en el caso de los Bancos, Comisiones de Riesgos y de Operaciones.

2 Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva y las de Riesgos y Operaciones.

3 Comisión de Sostenibilidad

4 No incluye la Comisión de Sostenibilidad

5 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y la Comisión de Sostenibilidad perciben 40.000 € anuales.

6 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones perciben 2.500 € anuales.

7 Los miembros de la C. Ejecutiva perciben una retribución adicional de 66.913 € anuales

8 Solo para los Consejeros Independientes

9 Comisión de Estrategia e Inversiones

10 No incluye la Comisión de Estrategia e Inversiones

11 Los Consejeros perciben una retribución adicional de 50.000 € anuales.

12 Los Presidentes perciben adicionalmente 20.000 € anuales.

13 Comisión Delegada de Riesgos

14 No incluye a la Comisión Delegada de Riesgos

15 Comisión de Estrategia y Comisión de Control de Riesgos

16 No incluye la Comisión de Control de Riesgos que se ha reunido en 45 ocasiones.

17 Los miembros y el Presidente de la Comisión de Estrategia no perciben retribución.

18 Comisión Delegada de Riesgos, Comisión Internacional y Comisión de Tecnología, Productividad y Calidad

| Número de Consejeros Externos que participan en alguna Comisión | | | Diets por reunión (€) para Consejeros Externos — Comisión Ejecutiva | | | Diets por reunión (€) para Consejeros Externos — Otras Comisiones | | |
|---|----------------|-------|---|---------------------|-------|---|----------------------|-------|
| Dominicales | Independientes | Otros | Presidente | Consejero | | Presidente | Consejero | |
| 2 | 5 | - | - | - | | 16.600 | 11.000 | |
| 7 | 3 | - | 71.000 | 71.000 | anual | 16.000 | 16.000 | anual |
| 1 | 6 | 1 | 50.000 | 50.000 | anual | 50.000 ⁵ | 50.000 ⁵ | anual |
| 7 | 3 | 0 | 1.777 | 1.777 | | 1.777 | 1.777 | |
| 5 | 3 | 1 | 45.000 | 45.000 | anual | 45.000 | 45.000 | anual |
| 3 | 2 | - | - | - | | 7.000 ⁶ | 7.000 ⁶ | anual |
| 2 | 2 | - | - | - | | 45.000 | 22.500 | anual |
| 6 | 1 | - | 3.300 ⁷ | 3.300 ⁷ | | 3.300 | 3.300 | |
| 2 | 3 | - | - | - | | 40.000 ⁸ | 30.000 ⁸ | anual |
| 3 | 6 | - | - | - | | 1.200 | 600 | |
| 5 | 3 | - | 2.500 ¹¹ | 2.500 ¹¹ | | 2.000 | 2.000 | |
| 1 | 5 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 4 | 2 | - | - | - | | 2.000 ¹² | 2.000 | |
| 3 | 7 | 0 | 144.000 | 72.000 | anual | 20.000 | 20.000 | anual |
| 3 | 4 | - | 3.500 | 3.500 | | 5.400 | 2.700 | |
| 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| 1 | 7 | 2 | 0 | 0 | | 36.000 ¹⁷ | 18.000 ¹⁷ | anual |
| 0 | 9 | 0 | 213.246 | 213.246 | anual | 1.650 ²⁰ | 1.650 ²⁰ | |
| 2 | 4 | 1 | 0 | 26.100 | anual | 26.100 ²¹ | 26.100 ²¹ | anual |
| 3 | 5 | 0 | 5.250 | 3.500 | | 2.520 | 1.680 | |
| - | 2 | 1 | - | - | | 0 | 0 | |
| - | 10 | 1 | 0 | 166.752 | anual | 107.112–213.840 | 42.840–106.920 | anual |
| 0 | 4 | - | - | - | | 3.500 | 3.500 | |
| 0 | 3 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 8 | 5 | - | 2.200 | 1.100 | | 2.200 | 1.100 | |
| 5 | 3 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 5 | 3 | 1 | 16.000 | 16.000 | anual | 12.000 ²⁶ | 12.000 ²⁶ | anual |
| 4 | 1 | - | - | - | | 1.538 ²⁷ | 1.538 ²⁷ | |
| 1 | 3 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 1 | 3 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 3 | 3 | - | - | - | | 6.000 | 6.000 | anual |
| 3 | 5 | 0 | 30.000 | 30.000 | anual | 30.000 | 30.000 | anual |

19 No incluye la Comisión delegada de Riesgos que se ha reunido 99 veces

20 Corresponde a la C. Auditoría y a la C. Delegada de Riesgos (Consejeros no residentes 1.335 €/reunión). En el caso de la C. Nombramientos y Retribuciones, la C. Internacional y la C. Tecnología, Productividad y Calidad es de 1.270 €/reunión (1.028 €/reunión para los no residentes). La C. Auditoría tiene además una retribución de 49.500 € anuales y la C. Nombramientos y Retribuciones de 29.700 € anuales.

21 Corresponde a la C. Auditoría y C. Delegada de Riesgos y solo para los consejeros Independientes. El Presidente de la Comisión de Auditoría percibe 45.900 € anuales. Los miembros de las Comisiones de Auditoría y Nombramientos y Retribuciones perciben una dieta de 750 €/reunión.

22 Comisión de Gobierno Corporativo

23 No incluye la Comisión de Gobierno Corporativo

24 No incluye la Comisión Delegada de Riesgos que se ha reunido 53 veces

25 Comisión de Operativa de Mercados y Sistemas

26 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones perciben 8.000 € anuales.

27 Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones no perciben dietas

28 Comisión de Cumplimiento

29 No incluye la Comisión de Cumplimiento

* IBEX 35

Cuadro Comparativo de las Comisiones

| | Número y clase de Comisiones del Consejo | | | | | Número de reuniones de las Comisiones | |
|--------------------------|--|-----------|------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | Total | Ejecutiva | Auditoria | Nombramientos Retribuciones | Otras ¹ | Ejecutiva | Media de Otras ² |
| CVNE | 2 | No | Si | Si | No | - | 2.5 |
| Dinamia | 1 | No | Si ³⁰ | No | No | - | 5 |
| Duro Felguera | 3 | No | Si | Si | Si ³¹ | - | 5 ³² |
| Ebro Foods* | 4 | Si | Si | Si | Si ⁹ | 7 | 6 |
| Elecnor | 2 | No | Si | Si | No | - | 12 |
| Enagas* | 2 | No | Si | Si | No | - | 4.5 |
| Ence | 3 | Si | Si | Si | No | 15 | 6 |
| Endesa* | 5 | Si | Si | Si | Si ³⁴ | 0 | 9 ³⁵ |
| Ercros | 2 | No | Si | Si | No | - | 4.5 |
| Faes Farma | 2 | No | Si | Si | No | - | 4.5 |
| FCC* | 4 | Si | Si | Si | Si ⁹ | 10 | 9.5 ¹⁰ |
| Ferrovial* | 3 | Si | Si | Si | No | 9 | 9.5 |
| Fersa | 3 | Si | Si | Si | No | 16 | 3 |
| Fluidra | 3 | Si | Si | Si | No | 6 | 6 |
| GAM | 2 | No | Si | Si | No | - | 3 |
| Gamesa* | 2 | No | Si | Si | No | - | 9 |
| Gas Natural* | 3 | Si | Si | Si | No | 7 | 8 |
| Grifols* | 2 | No | Si | Si | No | - | 3 |
| Grupo Catalana Occidente | 2 | No | Si | Si | No | - | 5 |
| Iberdrola* | 3 | Si | Si | Si | No | 21 | 10 |
| Iberdrola Renovables* | 4 | Si | Si | Si | Si ³⁹ | 22 | 9.5 ⁴⁰ |
| Iberia* | 4 | Si | Si | Si | Si ⁴² | 6 | 14 ⁴³ |
| Inditex* | 3 | Si | Si | Si | No | 0 | 5 |
| Indra* | 3 | Si | Si | Si | No | 11 | 8 |
| Jazztel | 2 | No | Si | Si | No | - | 5.5 |
| Mapfre* | 4 | Si | Si | Si | Si ²⁸ | 12 | 5.5 ²⁹ |
| Mecalux | 2 | No | Si | Si | No | - | 9 |
| Miquel i Costas | 2 | No | Si | Si | No | - | 4 |
| Natra | 3 | No | Si | Si | Si ⁹ | - | 2.5 ¹⁰ |
| Natraceutical | 2 | No | Si | Si | No | - | 6 |
| NH Hoteles | 3 | Si | Si | Si | No | 0 | 9.5 |
| OHL* | 2 | No | Si | Si | No | - | 5 |

1 Principalmente son Comisiones de Estrategia, Control, Asesoramiento e Inversión y en el caso de los Bancos, Comisiones de Riesgos y de Operaciones.

2 Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva y las de Riesgos y Operaciones.

9 Comisión de Estrategia e Inversiones

10 No incluye la Comisión de Estrategia e Inversiones

28 Comisión de Cumplimiento

29 No incluye la Comisión de Cumplimiento

30 Existe un único Comité que desarrolla las funciones de Auditoría y Nombramientos y Retribuciones

31 Comisión de Contrataciones, Inversiones y Proyectos

32 No incluye la Comisión de Contrataciones, Inversiones y Proyectos

33 Remuneración incluida en la cifra de Compensación en función de resultados del Consejo.

34 Comité Económico Financiero y de Inversiones y Comité de Plan Industrial, Estrategia y Sinergias.

35 No incluye el Comité Económico Financiero y de Inversiones ni el Comité de Plan Industrial, Estrategia y Sinergias.

36 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones perciben 1.500 €/reunión y el Presidente 3.000 €/reunión.

37 Los Presidentes perciben adicionalmente 60.000 € anuales

38 Los miembros de las Comisiones perciben una retribución adicional de 88.000 € anuales y los Presidentes de 275.000 € anuales.

Número de Consejeros Externos que participan en alguna Comisión **Dietas por reunión (€) para Consejeros Externos — Comisión Ejecutiva** **Dietas por reunión (€) para Consejeros Externos — Otras Comisiones**

| Número de Consejeros Externos que participan en alguna Comisión | | | Dietas por reunión (€) para Consejeros Externos — Comisión Ejecutiva | | | Dietas por reunión (€) para Consejeros Externos — Otras Comisiones | | |
|---|----------------|-------|--|---------------------|-------|--|----------------------|-------|
| Dominicales | Independientes | Otros | Presidente | Consejero | | Presidente | Consejero | |
| 4 | 2 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 1 | 3 | 0 | - | - | | 2.057 | 2.057 | |
| 4 | 3 | - | - | - | | 2.020 | 2.020 | |
| 5 | 4 | 0 | NS ³³ | NS ³³ | | 700 | 700 | |
| 7 | - | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 4 | 5 | 1 | - | - | | 17.000 | 12.000 | anual |
| 5 | 5 | 1 | 4.034 | 2.017 | | 4.034 | 2.017 | |
| 3 | 3 | - | 2.003 | 2.003 | | 2.003 | 2.003 | |
| - | 2 | 1 | - | - | | 3.005 | 3.005 | |
| 0 | 3 | - | - | - | | 1.046 | 1.046 | |
| 11 | 2 | - | 44.035 | 44.035 | anual | 33.360 | 33.360 | anual |
| 2 | 6 | - | 2.000 | 2.000 | | 4.000 ³⁶ | 2.000 ³⁶ | |
| 2 | 3 | - | 10.000 | 10.000 | anual | 10.000 | 10.000 | anual |
| 5 | 3 | - | 20.000 | 20.000 | anual | 10.000 | 8.000 | anual |
| 4 | 2 | 1 | - | - | | 3.000 | 3.000 | |
| 2 | 4 | 0 | - | - | | 3.600 ³⁷ | 1.800 | |
| 5 | 4 | - | 126.000 | 126.000 | anual | 12.000 | 12.000 | anual |
| 0 | 3 | 1 | - | - | | 0 | 0 | |
| 5 | - | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 2 | 6 | - | 4.000 | 2.000 | | 4.000 ³⁸ | 2.000 ³⁸ | |
| 4 | 4 | - | 3.600 ⁴¹ | 1.800 ⁴¹ | | 3.600 ⁴¹ | 1.800 ⁴¹ | |
| 4 | 3 | 1 | 2.000 | 2.000 | | 2.000 | 2.000 | |
| 0 | 4 | 1 | 18.000 | 18.000 | anual | 70.000 | 30.000 | anual |
| 5 | 7 | - | 18.000 | 18.000 | anual | 36.000 ⁴⁴ | 24.000 ⁴⁴ | anual |
| 1 | 4 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 6 | 7 | - | 4.317 | 4.317 | | 3.778 ⁴⁵ | 3.778 | |
| 4 | 2 | - | - | - | | 0 | 0 | anual |
| 4 | 3 | 1 | - | - | | 0 | 0 | |
| 3 | 1 | - | - | - | | 0 | 555 | |
| 3 | 1 | - | - | - | | 543 ⁴⁶ | 543 ⁴⁶ | |
| 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | | 1.227 ⁴⁷ | 1.227 ⁴⁷ | |
| 4 | 4 | 1 | - | - | | 2.250 | 2.250 | |

39 Comisión de Operaciones Vinculadas

40 No incluye a la Comisión de Operaciones Vinculadas

41 Los miembros de las Comisiones perciben una retribución fija adicional de 40.000 € anuales y los Presidentes de 60.000 € anuales.

42 Comisión de Seguridad

43 No incluye la Comisión de Seguridad

44 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 18.000 € anuales y el Presidente 27.000 € anuales.

45 Los Presidentes perciben adicionalmente 21.586 € anuales

46 Solo los Consejeros Dominicales

47 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones perciben 1.849 €/reunión

* IBEX 35

Cuadro Comparativo de las Comisiones

| | Número y clase de Comisiones del Consejo | | | | | Número de reuniones de las Comisiones | |
|---------------------------------|--|-----------|-----------|--------------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | Total | Ejecutiva | Auditoria | Nombramientos Retribuciones | Otras ¹ | Ejecutiva | Media de Otras ² |
| Pescanova | 2 | No | Si | Si | No | - | 2 |
| Prisa | 3 | Si | Si | Si | No | 11 | 4.5 |
| Prosegur | 3 | Si | Si | Si | No | 10 | 5 |
| Realia | 4 | Si | Si | Si | Si ³⁹ | 11 | 6.5 ⁴⁰ |
| REE ¹ | 2 | No | Si | Si | No | - | 11 |
| Renta 4 | 3 | Si | Si | Si | No | 11 | 5 |
| Repsol YPF ⁸ | 4 | Si | Si | Si | Si ⁹ | 5 | 7 ¹⁰ |
| Rovi | 2 | No | Si | Si | No | - | 4 |
| Sacyr Vallehermoso ⁸ | 3 | Si | Si | Si | No | 6 | 7.5 |
| Service Point | 3 | Si | Si | Si | No | 6 | 4 |
| Sniace | 3 | Si | Si | Si | No | 0 | 4 |
| Sol Meliá | 3 | No | Si | Si | Si ⁹ | - | 5.5 ¹⁰ |
| Solaria | 2 | No | Si | Si | No | - | 7 |
| SOS Corporación Alimentaria | 2 | No | Si | Si | No | - | 10 |
| Tavex Algodonera | 3 | No | Si | Si | Si ⁹ | - | 4.5 ¹⁰ |
| Técnicas Reunidas ⁸ | 2 | No | Si | Si | No | - | 3 |
| Tecnocom | 3 | Si | Si | Si | No | 11 | 4.5 |
| Telecinco ⁸ | 3 | Si | Si | Si | No | 4 | 4 |
| Telefónica ⁸ | 9 | Si | Si | Si | Si ³⁴ | 18 | 9.5 |
| Testa Inmuebles | 2 | No | Si | Si | No | - | 5.5 |
| Tubacex | 3 | No | Si | Si | Si ⁹ | - | 3 |
| Tubos Reunidos | 3 | Si | Si | Si | No | 5 | 5 |
| Uralita | 2 | No | Si | Si | No | - | 4.5 |
| Vértice 360 | 2 | No | Si | Si | No | - | 5 |
| Vidrala | 3 | No | Si | Si | Si ⁹ | - | 4 ¹⁰ |
| Viscofán | 3 | Si | Si | Si | No | 11 | 5.5 |
| Vocento | 3 | Si | Si | Si | No | 8 | 6 |
| Vueling | 3 | No | Si | Si | Si ³⁹ | - | 6.5 ⁴⁰ |
| Zardoya Otis | 1 | No | Si | No | No | - | 8 |
| Zeltia | 3 | Si | Si | Si | No | 11 | 7 |

1 Principalmente son Comisiones de Estrategia, Control, Asesoramiento e Inversión y en el caso de los Bancos, Comisiones de Riesgos y de Operaciones.

2 Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva y las de Riesgos y Operaciones.

8 Solo para los Consejeros Independientes

9 Comisión de Estrategia e Inversiones

10 No incluye la Comisión de Estrategia e Inversiones

39 Comisión de Operaciones Vinculadas

40 No incluye a la Comisión de Operaciones Vinculadas

48 Los miembros de la Comisión perciben adicionalmente 20.000 € anuales y el Presidente 32.000 € anuales.

49 Los miembros de la Comisión de Auditoría han percibido adicionalmente 20.000 € anuales y el Presidente 27.000 € anuales. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones han percibido 14.000 € anuales y el Presidente 17.000 € anuales.

50 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y los de la C. Estrategia e Inversiones perciben una retribución anual de 43.072 €

51 Durante el ejercicio 2009 no se han devengado ni cobrado dietas ni otras atenciones estatutarias.

52 Con un límite máximo para los Presidentes de 12.750 € anuales y para los vocales de 7.500 € anuales.

| Número de Consejeros Externos que participan en alguna Comisión | | | Dietas por reunión (€) para Consejeros Externos — Comisión Ejecutiva | | | Dietas por reunión (€) para Consejeros Externos — Otras Comisiones | | |
|---|----------------|-------|--|---------------------|-------|--|----------------------|---------------------|
| Dominicales | Independientes | Otros | Presidente | Consejero | | Presidente | Consejero | |
| 2 | 2 | - | - | - | | 4.840 | 4.840 | |
| 5 | 3 | - | 7.000 | 7.000 | | 6.000 | 3.000 | |
| 2 | 2 | 0 | 1.000 ⁴⁸ | 1.000 ⁴⁸ | | 1.000 ⁴⁹ | 1.000 ⁴⁹ | |
| 8 | 3 | - | 31.260 | 31.260 | anual | 9.378 | 9.378 | anual |
| 2 | 4 | - | - | - | | 28.894 | 28.894 | anual |
| - | 5 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| 6 | 8 | - | 172.287 | 172.287 | anual | 86.144 ⁵⁰ | 86.144 ⁵⁰ | anual |
| 0 | 2 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 9 | 1 | - | 44.000 | 44.000 | anual | 22.000 ⁵¹ | 22.000 ⁵¹ | anual |
| 5 | 3 | - | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| 1 | 5 | - | 330 | 330 | | 330 | 330 | |
| 2 | 4 | - | - | - | | 3.000 | 3.000 | |
| 1 | 2 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| 3 | 1 | 1 | - | - | | 0 | 0 | |
| 7 | 2 | 1 | - | - | | 3.188 ⁵² | 1.875 ⁵² | |
| 4 | 4 | - | - | - | | 1.538 ⁵³ | 1.538 | |
| 5 | 3 | - | 2.600 | 1.800 | | 1.800 | 1.200 | |
| 4 | 4 | - | 6.000 | 3.000 | | 6.000 | 3.000 | |
| 4 | 8 | 2 | 100.000 | 100.000 | anual | 1.250 ⁵⁵ | 1.250 ⁵⁵ | |
| 1 | 2 | - | - | - | | 4.500 ⁸ | 4.500 ⁸ | anual |
| 1 | 6 | - | - | - | | 2.000 | 2.000 | |
| 6 | 2 | 2 | 4.000 | 2.000 | | 4.000 | 2.000 | |
| 4 | 2 | - | - | - | | 18.000 ⁸ | 9.000 ⁸ | anual |
| 5 | 3 | - | - | - | | 4.000 ⁸ | 3.000 ⁵⁶ | anual ⁵⁷ |
| 7 | 3 | - | - | - | | 0 | 0 | |
| - | 5 | 1 | 157.185 | 157.185 | anual | 1.750 ⁵⁸ | 1.750 ⁵⁸ | |
| 4 | 3 | 0 | 4.000 | 4.000 | | 4.000 | 4.000 | |
| 4 | 4 | 1 | - | - | | 20.000 | 20.000 | anual |
| 2 | - | 1 | - | - | | 0 | 0 | |
| 1 | 2 | 1 | 1.555 ⁵⁹ | 1.555 ⁵⁹ | | 1.555 ⁶⁰ | 1.555 ⁶⁰ | |

53 Los Presidentes de las Comisiones reciben una retribución adicional de 15.384 € anuales

54 Comisión de RRHH, Reputación y Responsabilidad Corporativa, Comisión de Regulación, Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial, Comisión de Asuntos Internacionales, Comisión de Estrategia y Comisión de Innovación

55 Los Presidentes de las Comisiones perciben adicionalmente una asignación fija de 28.000 € anuales y los Vocales de 14.000 € anuales.

56 Corresponde a la comisión de Auditoría. Los Vocales de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 2.000 € anuales y el Presidente 4.000 € anuales en el caso de ser Consejero Independiente.

57 Como consecuencia del resultado obtenido en el ejercicio 2009 se ha decidido no retribuir a los Consejeros

58 Solo los miembros de la Comisión de Auditoría

59 Los Consejeros perciben una retribución adicional de 59.681 € anuales

60 Los Presidentes de las Comisiones perciben además 59.681 € anuales y los vocales 6.510 € anuales.

* IBEX 35

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones IBEX 35

| | JGA | | | | | | Consejo | | | | |
|----------------------------|-----------------------|--|------------|--------------------------|-----------------------|------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| | No limitación de voto | Información soc. matriz/soc. dependiente | Aprob. JGA | Prop. Acuerdos detallada | Votación separada JGA | Fracción de voto | Desemp. funciones Consejo | Consejo aprueba estrategia | Tamaño del Consejo entre 5 y 15 | C.Exter.Mayoría C.Ej.Minoría | Explicación de "Otros Consej." |
| RECOMENDACIÓN CUBG | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Abengoa | C | CP | CP | C | C | C | C | C | C | C | NA |
| Abertis | C | NA | C | C | C | C | C | C | E | C | NA |
| Acciona | C | NA | CP | E | C | C | C | C | C | C | C |
| Acerinox | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| ACS | C | NA | C | C | C | C | C | C | E | C | C |
| Banco de Sabadell | E | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Banco Popular | E | NA | C | C | C | C | C | C | E | C | C |
| Banesto | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Bankinter | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| BBVA | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| BME | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | NA |
| Criteria | C | C | C | C | CP | C | C | C | E | C | C |
| Ebro Foods | C | C | C | E | C | C | C | C | C | C | C |
| Enagas | E | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Endesa | C | NA | C | E | C | C | C | C | C | C | NA |
| FCC | C | CP | CP | C | C | C | C | C | E | C | NA |
| Ferrovial | C | NA | CP | C | C | C | C | CP | C | C | NA |
| Gamesa | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Gas Natural | C | NA | C | C | C | C | C | CP | E | C | NA |
| Grifols | C | NA | E | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Iberdrola | E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | NA |
| Iberdrola Renovables | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | NA |
| Iberia | C | C | C | C | E | C | C | C | C | C | C |
| Inditex | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Indra | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | NA |
| Mapfre | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | NA |
| OHL | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| REE | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | NA |
| Repsol YPF | E | NA | C | C | C | C | C | CP | E | C | NA |
| Sacyr Vallehermoso | C | E | E | C | C | C | C | CP | C | C | NA |
| Santander | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | C |
| Tecnicas Reunidas | C | NA | C | C | C | C | C | CP | C | C | NA |
| Telecinco | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | NA |
| Telefónica | E | NA | C | C | C | C | C | C | E | C | C |
| Cumple | 28 | 7 | 28 | 31 | 32 | 34 | 34 | 29 | 24 | 34 | 18 |
| Cumple Parcialmente | 0 | 2 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| Explicue | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 |
| No Aplicable | 0 | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 |

| | Consejo | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|----------------------------|------------|----------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------|--|
| Proporcion. Dom./Indiptes | Consej. Indeg>33% | Revisión calif. Consejeros | Consejeras | Funciones Presidente | Equilibrio de poder si Pre-CEO | Funciones Secretario del Consejo | Frecuencia reuniones Consejo | Inasistencias justific. e instrucciones | En acta preocup no resuelta | Evaluación anual | Derecho a recabar información | Derecho a asesoramiento | Programa formación | Dedicación adecuada | |
| 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | |
| C | C | C | C | C | E | C | C | C | C | C | C | C | CP | CP | |
| C | E | C | E | C | E | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | |
| E | C | C | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | |
| C | E | C | C | C | E | C | C | C | C | C | C | E | C | CP | |
| C | E | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | E | CP | CP | |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | CP | C | E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | E | C | C | C | NA | C | C | C | C | CP | |
| C | E | C | C | C | NA | C | C | CP | C | C | C | C | C | C | |
| C | E | C | E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | E | C | C | C | C | CP | C | C | C | C | C | CP | |
| C | C | C | C | CP | NA | C | CP | C | C | E | C | C | C | CP | |
| C | E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | CP | |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | |
| C | C | C | CP | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | |
| C | C | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | E | C | E | C | C | C | C | C | C | C | CP | CP | |
| C | C | C | NA | C | CP | C | C | C | NA | CP | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | |
| E | E | C | CP | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | NA | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | C | C | CP | C | C | C | NA | C | C | C | C | CP | |
| C | E | C | E | C | E | C | C | C | C | C | C | C | E | CP | |
| C | C | C | NA | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| C | C | C | CP | C | C | C | CP | C | C | CP | C | C | C | CP | |
| C | C | C | CP | C | NA | C | C | C | NA | E | C | C | C | CP | |
| E | C | C | E | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | |
| 31 | 26 | 34 | 19 | 33 | 15 | 34 | 32 | 32 | 26 | 28 | 34 | 32 | 30 | 17 | |
| 0 | 0 | 0 | 6 | 1 | 6 | 0 | 2 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 17 | |
| 3 | 8 | 0 | 7 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | |
| 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones IBEX 35

| RECOMENDACIÓN CUBG | Consejeros | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---|------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|
| | Propuesta CN&R Nomb/reelec. | Información s/ Consejeros en web | C.I.<7años | Cese Dominicales | No cese C.Indpte durante mandato | Informar o dimitir si perjudica a Cia | Oposición de Consje-eros a prop.contra-rias a int. de cia | Explicación cese | Política de retrib. detallada | Stock options solo Ejecut. | Retribuc.no compromete inde-pendencia | Si Rem s/ Rtdos ver informe Audit. | Retrib variable en función de desempeño | Votación en IGA política retribuc. |
| Abengoa | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Abertis | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E |
| Acciona | C | C | E | C | C | C | NA | CP | C | C | C | NA | C | CP |
| Acerinox | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E |
| ACS | C | C | E | C | E | C | C | CP | C | C | C | NA | C | E |
| Banco de Sabadell | C | C | E | C | C | C | NA | NA | C | C | C | NA | C | CP |
| Banco Popular | C | C | E | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | C | C |
| Banesto | C | C | E | C | E | C | C | C | C | C | C | C | CP | C |
| Bankinter | C | C | E | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | C |
| BBVA | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C |
| BME | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | CP | C |
| Criteria | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | NA | NA | CP |
| Ebro Foods | C | CP | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | NA | C | E |
| Enagas | C | C | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C |
| Endesa | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | NA | C | CP |
| FCC | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | E |
| Ferrovial | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | CP | CP |
| Gamesa | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | CP |
| Gas Natural | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | NA | C | E |
| Grifols | C | CP | E | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | E |
| Iberdrola | C | C | E | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | CP | CP |
| Iberdrola Renovables | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | CP |
| Iberia | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | NA | NA | E |
| Inditex | C | C | C | C | E | C | NA | NA | C | C | C | NA | C | CP |
| Indra | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP |
| Mapfre | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E |
| OHL | C | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | NA | C | C |
| REE | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Repsol YPF | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | C | C | CP | C |
| Sacyr Vallehermoso | C | C | E | C | C | C | CP | CP | CP | E | C | NA | C | CP |
| Santander | C | C | E | C | E | C | C | NA | C | C | C | NA | C | C |
| Tecnicas Reunidas | C | C | C | C | C | C | C | NA | E | C | C | C | E | CP |
| Telecinco | C | C | C | C | C | C | NA | NA | C | E | C | C | C | C |
| Telefónica | C | C | C | C | C | C | C | NA | C | C | C | NA | C | CP |
| Cumple | 34 | 32 | 24 | 33 | 30 | 34 | 24 | 18 | 31 | 32 | 34 | 21 | 32 | 12 |
| Cumple Parcialmente | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 14 | 11 |
| Explique | 0 | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 8 | 8 |
| No Aplicable | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 11 | 0 | 0 | 0 | 13 | 2 | 0 |

Comisiones

| Estructura Com. Ejec = Consejo | Acta C. Ejec. a Consejo | Otras Comis. solo C.Ext. y Pde. C.Indpt | Una Comision Supervisa Cumplimiento | Pde y miembros C.Audit. conocim. especiales | Aud.Interna Supervisada por C.Audit | Aud.Interna informa a C.Auditoria | Funciones Polit control y riesgos | Funciones C.Auditoria | C.Auditoria puede convoc. ejecutivos | C.Audit. informa al Consejo | Pde C.Auditoria explica a JGA salvedades | Mayoría C. Indpt en CN&R | Funciones C.Nombramientos | C.Nombram. consulta sobre C. Ejecut | Funciones C.Retribuciones | C.Retribuc. consulta sobre C. Ejecut |
|--------------------------------|-------------------------|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 |
| NA | NA | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| CP | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | C | C | C |
| E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | CP | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | E | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | CP | C |
| C | E | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | CP | C | C | C |
| NA | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C |
| CP | E | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | CP | C | C | C |
| CP | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | C | C | C | CP | C |
| NA | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | E | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C |
| NA | NA | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | C | C |
| CP | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | CP | C | C | C | C | C | CP | C | C | C | E | C | C | C | C |
| CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| E | C | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | C | C | C |
| NA | NA | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| NA | NA | CP | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | CP | C | E | CP | C | C | C |
| CP | E | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | CP | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| NA | NA | C | C | C | C | CP | C | C | C | C | C | E | CP | CP | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | E | C | C | C | C |
| C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| 16 | 23 | 22 | 34 | 34 | 34 | 33 | 34 | 30 | 34 | 33 | 34 | 22 | 25 | 33 | 32 | 34 |
| 7 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 9 | 1 | 2 | 0 |
| 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Otras publicaciones

Spencer Stuart publica anualmente un Índice de Consejos de Administración (SSBI) en varios países.

Los SSBI publicados hasta la fecha son:

| | |
|---|-------------------|
| Alemania | Alemán |
| Canadá | Inglés |
| España | Español |
| Estados Unidos | Inglés |
| Estados Unidos (algunos sectores y zonas) | Inglés |
| Francia | Francés |
| Holanda | Inglés |
| Italia | Italiano / Inglés |
| India | Inglés |
| Reino Unido | Inglés |
| Sudáfrica | Inglés |
| Suiza/Nordics | Inglés |

Para recibir cualquier ejemplar de los arriba mencionados, contactar con cualquiera de nuestras oficinas españolas.

Spencer Stuart y el Gobierno Corporativo

Spencer Stuart, fundada en 1956, se ha convertido en la primera firma consultora a escala internacional, especializada en la prestación de servicios de evaluación, estructuración y selección de equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración. Actualmente cuenta con más de 300 consultores y 51 oficinas en 27 países. En España, se halla presente desde 1971 y tiene oficinas en Madrid y Barcelona.

Los servicios de consultoría de Spencer Stuart en Consejos de Administración ayudan a identificar y reclutar Consejeros Independientes. Asimismo, asesoran al Presidente, al Consejero Delegado o a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, sobre aspectos relevantes relativos al gobierno de sus empresas. Entre nuestros clientes se encuentran tanto sociedades ya establecidas que están remodelando sus actuales Consejos (entre ellas se incluyen cinco de las diez más grandes del Fortune 500, varias del IBEX-35 y algunos grandes grupos familiares), como compañías emergentes que lanzan una primera oferta pública de venta de acciones, o empresas que se han escindido de una gran corporación y están estableciendo sus órganos de gobierno por primera vez.

Spencer Stuart organiza seminarios en Estados Unidos y Reino Unido, en colaboración con Wharton School y London Business School, para la formación de Consejeros. En España, con carácter anual, desarrollamos esta actividad de formación tanto en el ámbito general, en colaboración con Deloitte, como en el ámbito específico, en colaboración con el Instituto de Empresa Familiar.

A través de nuestra Práctica de Consejos de Administración, asesoramos a nuestros clientes sobre cómo mejorar el gobierno corporativo de sus empresas, cómo definir la retribución de sus consejeros y cómo realizar la autoevaluación del Consejo. También buscamos candidatos tanto para Consejo de Administración como para Consejos Asesores.

Spencer Stuart publica una amplia gama de artículos e informes sobre Gobierno Corporativo entre los que destaca el Spencer Stuart Governance Lexicon (una guía acerca de las prácticas de Gobierno Corporativo en 19 países). Asimismo, en nuestra página web www.spencerstuart.com publicamos los Índices de Consejos de Administración Spencer Stuart correspondientes a varios países; como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Holanda o Canadá.

Spencer Stuart Madrid

C/ Oquendo, 23 - 2º
28006 Madrid

Teléfono: 34-91 745 85 00

Fax: 34-91 561 42 75

Spencer Stuart Barcelona

Rambla de Catalunya, 89
08008 Barcelona

Teléfono: 34-93 487 23 36

Fax: 34-93 487 09 44

www.spencerstuart.com

E-mail: ssmadrid@spencerstuart.com

Oficinas de Spencer Stuart

| | | | |
|--|---|--|---|
| Amsterdam T 31 (0) 20.305.73.05 F 31 (0) 20.305.73.50 | Frankfurt T 49 (0) 69.61.09.27.0 F 49 (0) 69.61.09.27.50 | Montreal T 1.514.288.3377 F 1.514.288.4626 | Shanghai T +86 21.2326.2828 F +86 21.2326.2888 |
| Atlanta T 1.404.504.4400 F 1.404.504.4401 | Geneva T 41.22.312.36.38 F 41.22.312.36.39 | Mumbai T 91.22.6616.1414 F 91.22.6616.1444 | Silicon Valley T 1.650.356.5500 F 1.650.356.5501 |
| Barcelona T 34.93.487.23.36 F 34.93.487.09.44 | Hong Kong T 852.2521.8373 F 852.2810.5246 | Munich T 49 (0) 89.45.55.53.0 F 49 (0) 89.45.55.53.33 | Singapore T 65.6586.1186 F 65.6438.3136 |
| Beijing T 86.10.6535.2100 F 86.10.6505.1032 | Houston T 1.713.225.1621 F 1.713.658.8336 | New Delhi T 91. 124.469.6727 | Stamford T 1.203.324.6333 F 1.203.326.3737 |
| Bogota T 571.618.2488 F 571.618.2317 | Johannesburg T 27.11.557.5300 F 27.11.463.3371 | New York T 1.212.336.0200 F 1.212.336.0296 | Stockholm T 46.8.534.801.50 F 46.8.534.801.69 |
| Boston T 1.617.531.5731 F 1.617.531.5732 | London T 44 (0) 20 7298.3333 F 44 (0) 20 7298.3388 | Orange County T 1.949.930.8000 F 1.949.930.8001 | Sydney T 61.2.9240.0100 F 61.2.9240.0180 |
| Brussels T 32.2.732.26.25 F 32.2.732.19.39 | Los Angeles T 1.310.209.0610 F 1.310.209.0912 | Paris T 33 (0) 1.53.57.81.23 F 33 (0) 1.53.57.81.00 | Tokyo T 81.3.3238.8901 F 81.3.3238.8902 |
| Budapest T 36.1.200.08.50 F 36.1.394.10.97 | Madrid T 34.91.745.85.00 F 34.91.561.42.75 | Philadelphia T 1.215.814.1600 F 1.215.814.1681 | Toronto T 1.416.361.0311 F 1.416.361.6118 |
| Buenos Aires T 54.11.4310.9100 F 54.11.4313.2299 | Melbourne T 61.3.8661.0100 F 61.3.8661.0180 | Prague T 420.221.411.341 F 420.222.233.087 | Vienna T 43.1.36.88.700.0 F 43.1.36.88.777 |
| Calgary T 1.403.538.8658 F 1.403.538.8656 | Mexico City T 52.55.5002.4950 F 52.55.5281.4184 | Rome T 39.06.802071 F 39.06.80207200 | Warsaw T 48.22.321.02.00 F 48.22.321.02.01 |
| Chicago T 1.312.822.0080 F 1.312.822.0116 | Miami T 1.305.443.9911 F 1.305.443.2180 | San Francisco T 1.415.495.4141 F 1.415.495.7524 | Washington, D.C. T 1.202.639.8111 F 1.202.639.8222 |
| Dallas T 1.214.672.5200 F 1.214.672.5299 | Milan T 39.02.771251 F 39.02.782452 | Santiago T 56.2.940.2700 F 56.2.249.7883 | Zurich T 41.44.257.17.17 F 41.44.257.17.18 |
| Dubai T 971.4.426.6500 F 971.4.426.6501 | Minneapolis/St. Paul T 1.612.313.2000 F 1.612.313.2001 | Sao Paulo T 55.11.3759.7700 F 55.11.3759.7736 | |

©2010 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact permissions@spencerstuart.com.

Sign up to receive publications in your areas of interest via email or RSS by visiting www.spencerstuart.com.

SpencerStuart