



Informe anual de Remuneraciones de los Consejeros de las compañías del IBEX 35

Ejercicio 2013

**Informe anual de
Remuneraciones de
los Consejeros de las
compañías del IBEX 35**

Ejercicio 2013

Comisión Nacional del Mercado de Valores

Edison, 4

28006 Madrid

Passeig de Gràcia, 19

08007 Barcelona

© Comisión Nacional del Mercado de Valores

Se autoriza la reproducción de los contenidos de esta publicación siempre que se cite su procedencia.

La CNMV difunde sus informes y publicaciones a través de la red de Internet en la dirección www.cnmv.es

Maquetación: Gráficas Arias Montano, S. A.

28935 MÓSTOLES (Madrid)

ISSN: 2386-6012

Índice

Presentación	7
Principales conclusiones para el ejercicio 2013	9
Remuneraciones devengadas por los consejeros	11
Remuneraciones del consejo	11
Remuneraciones por consejero	12
Análisis de la remuneración por concepto retributivo	13
Distribución sectorial y por capitalización bursátil de la remuneración total	18
Remuneraciones de los consejeros ejecutivos según capitalización bursátil y resultados	19
Principios de la política retributiva	21
Política de remuneraciones para el ejercicio 2014	21
Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior	22
Análisis de los componentes retributivos variables	22
Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2013	25
Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad	26
Seguimiento del modelo unificado IARC	27
Anexo	29
Datos individuales de las compañías del Ibex 35	31

La Orden ECC/461/2013¹ desarrolla, por primera vez en España, un modelo unificado para publicar la información relativa a las remuneraciones de los miembros del consejo de administración de las sociedades cotizadas. Si bien la obligación de difundir esta información existe desde la publicación de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, que introduce un nuevo artículo 61 ter en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, hasta este ejercicio no se ha dispuesto de un formato homogéneo para facilitar su análisis en términos comparables.

Este informe recoge, en términos agregados, las principales características de las políticas y prácticas retributivas aplicadas a sus consejeros por las sociedades que componen el Ibex 35, obtenidas de la información incluida en el Informe Anual sobre Remuneraciones del Consejo (en adelante, IARC) que publican dichas sociedades.

En primer lugar, se analiza la evolución de los importes destinados a la remuneración de los consejeros comparándolos, en la medida en que es posible, con las cifras obtenidas del Informe Anual de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGC). A continuación, se describen algunas de las características más comunes a la hora de definir las políticas de remuneración, así como los criterios que siguen las sociedades para determinar sus cuantías y la asignación a cada consejero.

Es importante destacar que las cifras correspondientes al ejercicio 2013 pueden no ser totalmente comparables con las del ejercicio 2012 y anteriores, porque la información del IARC no sigue la misma estructura y contiene desgloses y detalles que no se incluían en la información sobre retribuciones de consejeros exigida por el IAGC. Esta circunstancia se refleja, especialmente, en la asignación por conceptos que figura en el cuadro 1 de este informe, donde la distribución entre la retribución fija, variable y otras remuneraciones para el ejercicio 2013 no es totalmente homogénea con la de ejercicios anteriores.

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

1 Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (en adelante, Orden Ministerial ECC/461/2013).

Los aspectos más relevantes registrados en 2013 sobre las remuneraciones de los consejeros de las compañías del Ibex son los siguientes:

Remuneraciones devengadas en el ejercicio 2013

- Las retribuciones medias por consejo y por consejero reflejan una tendencia estable o a la baja respecto a la registrada en años anteriores. En 2013, las remuneraciones medias por consejo y por consejero fueron de 6,7 millones de euros y 490 mil euros, respectivamente. Eliminando el efecto de una indemnización puntual que se pagó en el ejercicio 2012, las cantidades devengadas en 2013 suponen un descenso del 6,1% en el consejo y del 4,2% por consejero, respecto de las remuneraciones devengadas en 2012.
- El principal criterio utilizado para determinar el importe de la retribución de cada consejero es el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado. Así, las remuneraciones más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos del consejo (cuya retribución media es de 2,4 millones de euros cuando no existe consejero delegado, de 3,1 millones de euros en aquellas sociedades en las que existe el cargo de consejero delegado frente a unos 460 mil euros para los presidentes no ejecutivos); seguidos por los consejeros delegados (su retribución media es de 2,4 millones de euros); consejeros ejecutivos (con una retribución media de 1,6 millones de euros); y consejeros no ejecutivos (la retribución media se sitúa en torno a 172 mil euros).
- El importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración corresponde a la retribución fija, que representa el 55% del total. La retribución variable, incluyendo el importe de las acciones otorgadas y el beneficio de las opciones ejercidas, supone el 34%, las dietas el 6% y el resto corresponde a indemnizaciones y otros conceptos retributivos.
- En general, las compañías con una mayor capitalización bursátil tienen remuneraciones más elevadas para cargos equivalentes. No se percibe una clara conexión directa entre los resultados financieros de las compañías y el nivel de retribución de sus consejeros.

Políticas retributivas

- Los criterios para establecer las remuneraciones fijas de los consejeros reflejan una diversidad de modelos, desde sociedades que no distinguen entre la participación en el consejo y sus comisiones, a otras donde se definen remuneraciones fijas individualizadas para cada uno de los cargos en el consejo y en cada comisión.

- Los esquemas de retribución variable a corto plazo (anual) presentan una notable convergencia en cuanto a los parámetros de medida utilizados y forma de evaluar. Estos parámetros tienden a ser dos o tres de carácter interno, basados en indicadores financieros de rentabilidad y volumen de negocio, que se complementan, en una tercera parte de los casos, con una evaluación cualitativa. Este año se observa una limitada incorporación de medidas de gestión del riesgo, excepto en las entidades de crédito, que ya han incorporado los requerimientos normativos en cuanto a indicadores, diferimiento y pago en instrumentos de capital.
- Los incentivos a largo plazo son una práctica generalizada entre las sociedades del Ibex – dos de cada tres empresas tienen algún tipo de plan vigente en 2013 – pero existe mucha dispersión en cuanto a las referencias utilizadas en su implantación. Entre las 35 sociedades del Ibex, hay algunas que no han implantado planes de forma regular y otras que han preferido centrar sus esfuerzos en otros elementos (bonus anual o planes de previsión). Los planes de previsión social y ahorro a largo plazo mantienen un peso importante en la remuneración de los consejeros ejecutivos.
- Casi la mitad de las sociedades han recibido más de un 95% de los votos en las votaciones no vinculantes en la junta general para aprobar los IARC. En el resto de los casos, ninguna ha conseguido votos inferiores al 70%.
- Algunas sociedades han informado de planes para modificar la política retributiva para los próximos ejercicios, introduciendo medidas tendentes a garantizar que las políticas atienden a los resultados a largo plazo y a evitar conflictos de intereses.
- Para apoyar a la comisión de nombramientos y retribuciones en la definición de la política de remuneraciones, algunas sociedades del Ibex han informado que otros departamentos de la sociedad asesoran a esa comisión, aunque la práctica más frecuente es la contratación de asesores externos.

Seguimiento del modelo unificado IARC

- Las referencias al ejercicio en curso, ejercicios pasados y ejercicios futuros han sido entendidas de forma distinta por las sociedades del Ibex al completar los datos del IARC. Del modelo se desprende que, para poder armonizar la información que se presenta, el ejercicio en curso se refiere a 2014, los ejercicios anteriores son los ya cerrados, y los futuros son a partir de 2015.
- Hay determinadas secciones cuya cumplimentación ha sido heterogénea entre las empresas, tanto por su extensión como por el nivel de detalle aportado. Estas circunstancias se han producido, principalmente, en las secciones que describen los principios que inspiran la política retributiva y en las que se explican los cambios futuros previstos en dicha política y las medidas de gestión del riesgo relacionadas con las remuneraciones.
- En general, las sociedades informan de los criterios de evaluación del desempeño ligados a la retribución variable, pero no suelen explicar los métodos y parámetros de medida empleados para determinar si se han cumplido dichos criterios. En los IARC es poco frecuente que se incluya una explicación detallada sobre la importancia relativa de los conceptos retributivos variables a los fijos (mix retributivo).

Remuneraciones devengadas por los consejeros

Remuneraciones
devengadas
por los consejeros

Remuneraciones del consejo

En el cuadro 1 se incluye la evolución, en cifras agregadas, de las retribuciones devengadas por los consejeros de las sociedades del Ibex en los últimos cinco años, según los datos que figuran en los IARC e IAGC².

Remuneraciones devengadas por los consejeros		CUADRO 1			
	2009	2010	2011	2012	2013
Remuneración (nº de sociedades)					
Entre 1 y 3 millones €	10	11	10	11	9
Entre 3 y 6 millones €	7	8	9	8	12
Más de 6 millones €	17	16	16	16	14
Importe de la remuneración (miles €)					
Promedio por consejo	8.679	7.169	7.526	7.866	6.721
Promedio por consejero	602	500	522	562	490
Consejeros ejecutivos	2.720	2.237	2.423	2.166	2.156
Consejeros externos	170	171	174	258	172
Promedio sobre resultados * (en %)	1,6%	1,5%	1,8%	2,2%	1,9%
Distribución por conceptos (en %)					
Remuneración fija	34%	39%	40%	37%	55%
Remuneración variable	30%	31%	33%	28%	34%
Dietas	7%	8%	8%	7%	6%
Otras remuneraciones	30%	22%	19%	28%	5%
Origen de las remuneraciones (en %)					
La propia sociedad	93%	93%	93%	95%	93%
Otras sociedades del grupo	7%	7%	7%	5%	7%

(*) Para el dato de 2013 no se han tenido en cuenta las 5 sociedades con resultados negativos o por debajo de 10 millones de euros.

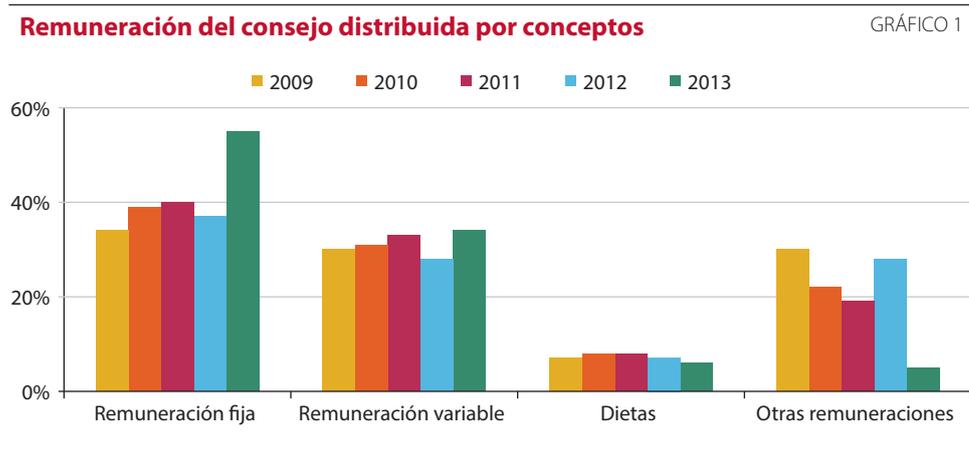
Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- En el año 2013, la remuneración media devengada por los consejos de administración de las sociedades del Ibex ascendió, en promedio, a 6,7 millones de euros, un 14,6% menos que el año anterior. La retribución media por consejero se situó en unos 490.000 euros anuales, lo que supone un descenso del 12,8% respecto al año anterior. Esta disminución se explica, en parte, por el incremento singular de 24,7 millones de euros que se produjo en una sociedad³ en 2012, que corresponde a una indemnización por el cese de un consejero en el ejercicio de sus funciones ejecutivas (en 2012, este consejero se calificó como no ejecutivo). Eliminando este importe, la remuneración media por consejo se habría reducido un 6,1% y el promedio por consejero disminuiría un 4,2%.

2 La información referida al año 2013 ha sido obtenida de los IARC correspondientes a este ejercicio, para el periodo 2009 – 2012 se han tomado los datos de los IAGC de estos años. Dado que la información que se facilita en el IAGC no tiene los mismos desgloses ni por consejero ni por concepto retributivo, los datos de 2013 pueden no ser totalmente comparables con los años anteriores.

3 Telefonica.

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



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- El importe más significativo de los componentes retributivos que conforman la remuneración corresponde a la retribución fija, que representa el 55% del total. El pago extraordinario realizado en 2012 por una sociedad ha hecho que el porcentaje que representa la retribución fija y variable sobre la remuneración total se haya incrementado, en el ejercicio 2013, en 24 puntos porcentuales.

Remuneraciones por consejero

En el cuadro 2 se muestra la remuneración media y los percentiles⁴ de los presidentes, tanto ejecutivos como no ejecutivos, consejeros delegados, consejeros ejecutivos y no ejecutivos:

Remuneración total 2013 CUADRO 2

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente ejecutivo de sociedad con consejero delegado	3.112	1.164	1.547	2.946	4.820	5.291
Presidente ejecutivo de sociedad sin consejero delegado	2.393	519	716	1.632	2.939	6.126 ⁵
Presidente no ejecutivo	460	87	160	200	823	1.041
Consejero delegado	2.371	815	1.244	1.978	3.501	4.707
Consejeros ejecutivos	1.594	498	742	1.202	2.197	2.840
Consejeros dominicales	130	50	81	105	155	260
Consejeros independientes	186	80	100	139	228	360
Otros consejeros	333	80	89	202	486	762

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

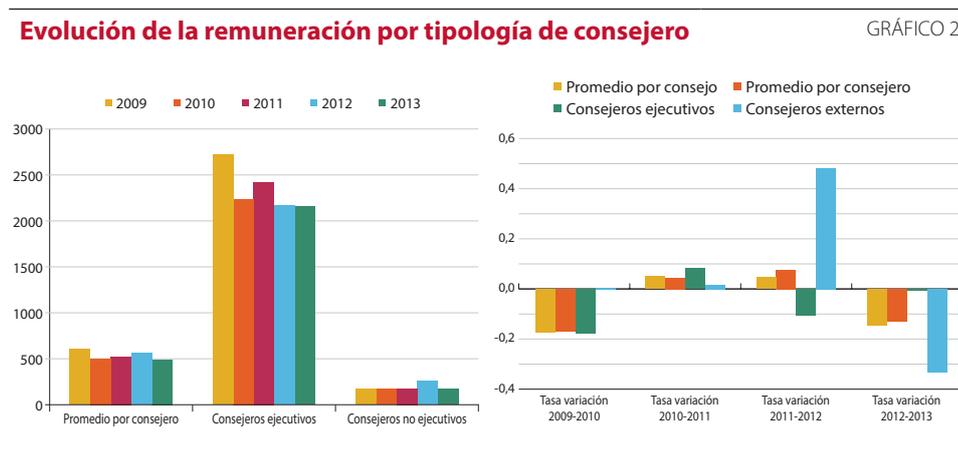
4 A los efectos de reflejar los resultados del análisis realizado en los IARC de las compañías del Ibex, se han considerado las siguientes referencias estadísticas:

- Percentil 10, 25, 50, 75 y 90 de la muestra establecida a los efectos del análisis: puntos de referencia de los datos correspondientes a la muestra de sociedades considerada a los efectos del presente análisis, por debajo del cual únicamente se encuentra el 10%, 25%, 50%, 75% y 90% de las mismas.
- Cuando hay menos de 3 observaciones se considera solo la mediana.
- Cada línea de datos constituye una distribución estadísticamente independiente en función del número de consejeros de cada muestra, por tanto nunca se puede asegurar que sea un consejero de la misma sociedad el que ocupe el mismo percentil en cada una de las líneas del cuadro.

5 Inditex e Iberdrola.

- Un primer análisis de las remuneraciones por consejero muestra que el principal criterio utilizado para determinar el importe es el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado en el consejo. Las retribuciones más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos del consejo, seguidos por los consejeros delegados, consejeros ejecutivos y consejeros no ejecutivos.
- Es notable la dispersión que existe entre las remuneraciones de los presidentes del consejo, indicando la variedad de perfiles que presentan las sociedades del Ibex, donde existen presidentes ejecutivos y no ejecutivos, que a su vez pueden contar o no con un consejero delegado en la estructura orgánica del consejo.
- Los datos para consejeros delegados y consejeros ejecutivos presentan una menor dispersión, la remuneración media de los consejeros ejecutivos representa el 67,7% de la de los consejeros delegados.
- La retribución media de los consejeros no ejecutivos supone el 10,7% de la de los consejeros ejecutivos, al no percibir sueldo ni, en general, retribuciones variables.

En el gráfico 2 se muestra la evolución de la remuneración media de los consejeros, ejecutivos y consejeros no ejecutivos:



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- La retribución media de los 319 consejeros de los que se aporta la remuneración del ejercicio 2012, ha disminuido un 14,6%. Este descenso se debe, en parte, a la indemnización que se ha comentado anteriormente.

Análisis de la remuneración por concepto retributivo

El IARC exige el desglose de la retribución devengada por cada uno de los consejeros, distinguiendo entre los distintos conceptos retributivos que conforman la remuneración total.

Sueldos

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

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

Sueldo							CUADRO 3
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90	
Presidente	1.203	405	554	1.088	1.564	2.248	
Consejero delegado	1.011	451	629	846	1.500	1.718	
Consejero ejecutivo	727	278	378	500	987	1.372	

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- En el caso de los consejeros ejecutivos, con carácter general, los sueldos suponen la mayor parte de las retribuciones fijas totales y superan a las remuneraciones fijas que perciben por su pertenencia al consejo de administración.

Remuneración fija

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

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

Remuneración fija							CUADRO 4
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90	
Presidente	344	56	93	214	526	821	
Consejero delegado	187	57	60	74	109	303	
Consejero ejecutivo	161	41	60	85	163	403	
Consejero no ejecutivo	100	45	61	90	121	166	

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- En los percentiles más bajos hay sociedades que no distinguen entre los diferentes cargos dentro del consejo a la hora de establecer sus retribuciones fijas. Sin embargo, en la mediana se observa que el presidente del consejo tiene una retribución fija superior al resto de consejeros, tendencia que se acentúa en los percentiles superiores. La retribución fija de los consejeros ejecutivos representa un 39,7% de la percibida por el presidente en la mediana, un 31% en el percentil 75 y un 49,1% en el percentil 90.

Dietas

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

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

Dietas		CUADRO 5				
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	75	37	42	63	86	112
Consejero delegado	46	28	32	43	56	73
Consejero ejecutivo	74	17	28	66	88	148
Consejero no ejecutivo	51	15	27	45	62	88

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

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

Remuneraciones por pertenencia a comisiones del consejo

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

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

Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo		CUADRO 6				
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	154	29	44	113	172	289
Consejero delegado	96	–	–	115	–	–
Consejero ejecutivo	109	–	42	129	170	–
Consejero no ejecutivo	72	15	21	39	100	178

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Una sociedad⁶ ha abonado por este concepto a uno de sus consejeros una cantidad superior a los 500.000 euros. El importe individualizado que han cobrado los consejeros en el resto de sociedades que han pagado este tipo de retribución varía entre un mínimo de 4.000 euros y un máximo de 286.000 euros.

Indemnizaciones

Indemnización es cualquier retribución devengada por el consejero derivada de la extinción de la relación que le vincule con la sociedad. Durante 2013, las compañías del Ibex han retribuido por este concepto a dos consejeros⁷, uno ejecutivo y otro independiente, por un importe conjunto de 2,4 millones de euros.

Sistemas de ahorro a largo plazo y otros beneficios retributivos

Las sociedades tienen que informar en sus IARC de todos los sistemas de ahorro a largo plazo, incluyendo primas por seguros de vida, jubilación o cualquier otra prestación de supervivencia, que hayan concedido a sus consejeros.

6 Gas Natural.

7 Un consejero de Iberdrola y otro de IAG.

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

Importe medio por sociedad de otros beneficios retributivos *					CUADRO 7
(miles de euros)	2010	2011	2012	2013	
Aportación sistemas de ahorro	5.313	1.216	13.714	1.348	
Primas seguros de vida	613	366	256	74	

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

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Durante 2013, un total de 17 compañías del Ibex (48,6% del índice) han realizado aportaciones a los sistemas de ahorro de 42 consejeros. El importe medio por sociedad asciende a 1,3 millones de euros. El descenso respecto al ejercicio anterior se explica por la aportación extraordinaria que realizó una entidad⁸ en 2012, al pasar los sistemas de ahorro de sus consejeros de prestación definida a aportación definida.

Las cifras del ejercicio 2013 no son comparables con el resto de años porque los datos de 2012 y anteriores corresponden al importe de las obligaciones contraídas en fondos y planes de pensiones que se desglosaban en los IAGC, mientras que el nuevo formato de los IARC recoge el importe de los fondos acumulados en vehículos financiados total o parcialmente por la sociedad, ya sean dotados interna o externamente.

Remuneración variable

La remuneración variable, junto con la fija, tiene un peso significativo en la remuneración total de los consejeros. En términos generales, se observa que las retribuciones variables de los consejeros ejecutivos suponen entre un 60% y un 130% de las fijas, porcentaje que varía en función de la política retributiva de la sociedad, del mix retributivo definido y del nivel de consecución de los resultados a los que se asocia la remuneración variable.

Remuneración variable a corto plazo

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

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

Remuneración variable a corto plazo							CUADRO 8
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90	
Presidente	1.205	155	332	707	1.946	2.997	
Consejero delegado	832	206	376	532	1.050	1.612	
Consejero ejecutivo	571	170	323	454	740	1.135	

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Al igual que sucede con los sueldos por funciones ejecutivas, la retribución variable a corto plazo es un elemento casi exclusivamente circunscrito a los consejeros ejecutivos.

Remuneración variable a largo plazo

Este concepto recoge los importes devengados en un periodo superior a un año que estén ligados al desempeño de funciones o a la consecución de unos objetivos individuales o de grupo. En este análisis se incluyen las retribuciones variables a largo plazo devengadas en efectivo; las devengadas mediante la entrega de acciones, y el beneficio bruto obtenido en el ejercicio de opciones sobre acciones.

El cuadro 9 detalla aquellos importes de la citada remuneración que han sido devengados en metálico por los consejeros de las sociedades del Ibex.

Remuneración variable a largo plazo en metálico				CUADRO 9
(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente⁹	827	-	850	-
Consejero delegado¹⁰	611	-	611	-
Consejero ejecutivo¹¹	503	-	483	-

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

En el ejercicio 2013, un total de 6 sociedades han devengado retribuciones por este concepto.

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

Remuneración variable a largo plazo en acciones				CUADRO 10
(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	684	259	492	993
Consejero delegado	796	245	638	1.185
Consejero ejecutivo	580	64	740	1.106
Consejero no ejecutivo¹²	134	-	47	-

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

En el ejercicio 2013, una tercera parte de las compañías ha comunicado que se han devengado remuneraciones derivadas de planes de incentivos a largo plazo.

Para el ejercicio 2013, la retribución variable a largo plazo por entrega de acciones supone un 79% del total de los incentivos basados en acciones, mientras que la retribución variable a largo plazo por el cómputo del beneficio bruto de las opciones ejercicios supone el 21% restante.

9 Ebro Foods, Indra, Repsol.

10 Gas Natural, Indra.

11 ACS, Repsol, Técnicas Reunidas.

12 DIA, Ferrovial, Jazztel.

Distribución sectorial y por capitalización bursátil de la remuneración total

El cuadro 11 recoge el promedio por consejero y los principales percentiles de la remuneración total según el sector de actividad de las distintas compañías del Ibex.

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Comercio y servicios	494	67	102	132	363	1.531
Construcción e inmobiliaria	494	45	67	97	175	1.647
Energía	556	76	140	254	340	876
Entidades financieras	657	92	108	198	579	1.783
Industria	363	88	100	156	253	732

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Los consejeros de las entidades financieras son los que obtienen, en promedio, una retribución más alta. Sin embargo, es importante señalar la notable dispersión que se observa entre las remuneraciones de los consejeros de este sector, lo que refleja la diferente dimensión de los bancos que forman parte del Ibex, donde existen entidades medianas y otras muy grandes.

El cuadro 12 refleja la distribución de la retribución total de los consejeros según la capitalización bursátil de las compañías del Ibex.

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menor de 2.500 M	306	45	70	104	186	692
De 2.500 a 10.000 M	403	76	98	144	299	1.089
De 10.000 a 20.000 M	415	81	100	119	199	1.107
Mayor de 20.000 M	1.113	173	265	350	530	4.282

* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Tal como se deduce del cuadro anterior, la retribución total de los consejeros es más elevada en las entidades con mayor capitalización bursátil. En el percentil 90, las remuneraciones totales de los consejeros van desde 692.000 euros en compañías con menor capitalización, hasta más de 4 millones de euros en las compañías más grandes.

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

Remuneraciones
devengadas
por los consejeros

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

Remuneración fija

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

En el cuadro 13 se muestra la distribución de la remuneración fija de los consejeros ejecutivos de las entidades del Ibex, clasificadas en función de la capitalización bursátil.

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menor de 2.500 M	629	282	414	543	753	1.109
De 2.500 a 10.000 M	794	418	506	715	965	1.254
De 10.000 a 20.000 M	1.026	510	679	944	1.296	1.648
Mayor de 20.000 M	1.999	1.295	1.438	1.857	2.355	2.973

* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Para todos los percentiles se observa que la retribución fija de los consejeros ejecutivos es mayor cuanto más elevada es la capitalización de la sociedad. Sin embargo, en los percentiles más bajos se acentúan las diferencias que existen entre las compañías según su capitalización.
- Las remuneraciones fijas más bajas en las entidades con una capitalización superior a los 20.000 millones de euros son superiores a las retribuciones fijas más altas en las compañías con una capitalización de hasta 10.000 millones de euros.

Remuneración variable

En cuanto a las retribuciones variables, se aprecia cierta correlación entre los importes percibidos y el tamaño de la compañía medido por su capitalización bursátil, aunque también se observa que las empresas con una menor capitalización tienen mayor dispersión entre sus prácticas (hay más diferencia entre los percentiles altos y bajos).

Los cuadros 14 y 15 muestran la distribución de las retribuciones variables a corto y largo plazo entre los consejeros ejecutivos en función de los resultados de la sociedad.

Remuneraciones variables a corto plazo según resultados netos*

CUADRO 14

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menor de 100 M	777	213	221	532	1.023	1.450
Entre 100 y 500 M	441	90	163	425	597	783
Entre 500 y 1.000 M	1.156	–	–	1.166	–	–
Mayor de 1.000 M	1.359	387	632	1.108	1.562	2.990

* Columna de datos de resultados netos en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

Remuneraciones variables a largo plazo según resultados netos*

CUADRO 15

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menor de 100 M	536	–	–	434	–	–
Entre 100 y 500 M	428	32	64	271	492	1.200
Entre 500 y 1.000 M	1.134	–	–	1.129	–	–
Mayor de 1.000 M	1.043	–	792	1.048	1.226	–

* Columna de datos de resultados netos en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Al efectuar un análisis de las retribuciones variables anuales en función de los resultados netos de las sociedades, se puede observar que las compañías con resultados por debajo de 500 millones de euros tienen variables menores que las de las empresas con mayores beneficios, aunque en los percentiles superiores se dan cifras del mismo orden de magnitud.

En esta sección se resumen los rasgos más característicos de las políticas retributivas que las entidades han definido para su aplicación en el ejercicio 2014 y los criterios que han decidido adoptar para concretar los importes a distribuir entre sus consejeros.

Política de remuneraciones para el ejercicio 2014

Fundamentos

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

- La mayoría de las sociedades del Ibex incluyen en su IARC una descripción de los principios que fundamentan su política retributiva, siendo las empresas de mayor capitalización bursátil las que detallan un mayor número de ellos.
- Los principios generales más frecuentes de la política retributiva son los siguientes:
 - (i) Atraer, retener y motivar a los mejores consejeros.
 - (ii) Mantener la competitividad en el mercado retributivo.
 - (iii) Generar valor a largo plazo para el accionista.
 - (iv) Mantener un equilibrio razonable entre fijo y variable.
 - (v) Recompensar el logro de objetivos estratégicos.
- Las entidades financieras incluyen con mayor frecuencia principios relativos a la gestión prudente del riesgo y a la generación de valor para el accionista.

Criterios aplicados

- El criterio más aplicado para determinar los distintos componentes de la política retributiva es el nivel de responsabilidad asumido por el consejero, mientras que el criterio que menos sociedades tienen en cuenta es el nivel de solvencia, capitalización o sostenibilidad de la entidad. Otros criterios considerados son la dedicación de tiempo y aportaciones al consejo; los resultados de la sociedad, y la cualificación, conocimientos específicos y méritos profesionales del consejero.

Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior

El número de empresas que recogen en su IARC, de manera expresa, modificaciones en la política retributiva para 2014 asciende a ocho. Las modificaciones más frecuentes corresponden a la reducción del importe de los elementos retributivos básicos (pertenencia al consejo, comisiones y sueldos por funciones ejecutivas) y la eliminación de otros elementos complementarios (dietas, retribuciones variables y previsión social).

Análisis de los componentes retributivos variables

Remuneraciones variables

Incentivos anuales

Más de un 90% de las sociedades del Ibex informan sobre la existencia de un plan de retribución variable a corto plazo para sus consejeros ejecutivos.

Parámetros de medida

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

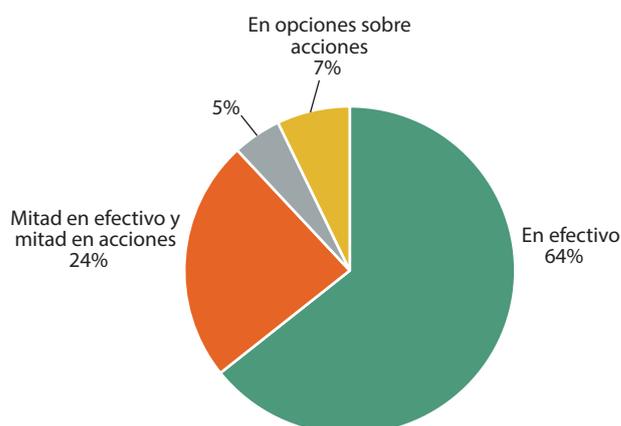
- Los parámetros utilizados con mayor frecuencia en estos planes son internos y están basados en indicadores financieros de rentabilidad (resultados operativos, beneficio neto o ratios financieros) o relacionados con el volumen de negocio. Otros parámetros utilizados en menor medida están relacionados con la responsabilidad social corporativa y la satisfacción de los clientes.
- Es significativa la presencia de una evaluación cualitativa en uno de cada tres planes de incentivos.

Instrumentos de pago

Los instrumentos de pago de la retribución variable que se utilizan con mayor frecuencia se muestran en el gráfico 3.

Instrumentos de pago

GRÁFICO 3



Diferimiento

De las 32 empresas que cuentan con planes de retribución variable a corto plazo, 10 incluyen un diferimiento obligatorio para el cobro de dicha retribución y que afecta a 18 de los planes de incentivos informados.

- La gran mayoría establecen el diferimiento obligatorio para más de la mitad de la remuneración variable. Dos terceras partes de estos planes incluyen un periodo de diferimiento de tres años.
- Dos de los planes, ambos de la misma compañía¹³, establecen dicho periodo por debajo de la barrera del año.

Cláusulas *malus* y *clawback*

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

Por otra parte, las cláusulas *clawback* permiten a la empresa reclamar cantidades ya devengadas y abonadas si se producen esas circunstancias sobrevenidas.

En 36 de los 51 planes de retribución variable a corto plazo incluidos en los IARC se especifica la existencia de algún tipo de cláusula especial que regula el funcionamiento de estos planes a corto plazo. Un 25% de los planes incluyen cláusulas *malus* y un 11% cláusulas *clawback*. Por otro lado, ninguna de las compañías del Ibex recoge en sus IARC la aplicación real en el ejercicio cerrado de cláusulas *malus* o *clawback*.

Incentivos plurianuales

Existen un total de 39 planes de este tipo pertenecientes a 22 compañías del Ibex. Una de ellas ofrece 4 planes distintos¹⁴.

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

Instrumentos de pago

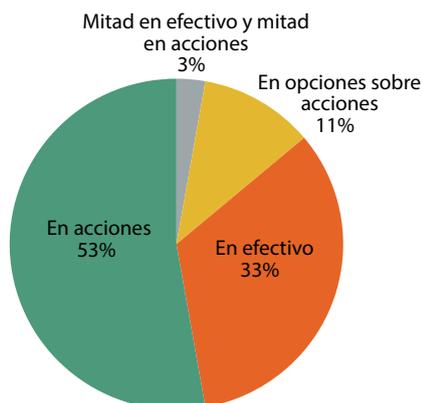
Como se muestra en el gráfico 4, más de la mitad de los planes de incentivos plurianuales se instrumentan a través de la entrega de acciones.

13 Ebro Foods

14 Telefónica

Instrumentos de pago

GRÁFICO 4



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

Parámetros de medida

El 16% de las sociedades del Ibex han informado sobre los parámetros utilizados para el cálculo de la retribución variable a largo plazo.

Los planes se construyen sobre un promedio de dos indicadores, no obstante hay planes que pueden llegar a tener hasta cinco. Aunque alguno de estos indicadores también se contempla en los incentivos a corto plazo, hay indicadores específicos para los planes de incentivos plurianuales como el retorno total para el accionista (TSR por sus siglas en inglés) o la revalorización en la cotización de la acción o el beneficio por acción.

Ahorro a largo plazo

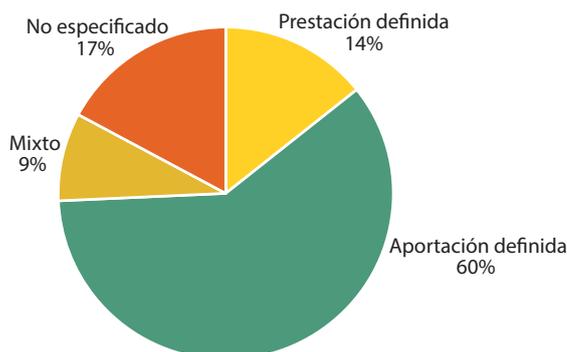
Un 66% de las compañías incluyen en sus IARC algún tipo de plan para garantizar a sus consejeros ejecutivos la percepción de prestaciones en caso de jubilación, incapacidad o fallecimiento.

Entre las 23 compañías que han incluido en sus IARC algún sistema de este tipo, se informa de un total de 35 planes de ahorro a largo plazo, tanto de aportación definida como de prestación definida.

El gráfico 5 muestra la distribución de los 35 planes de ahorro a largo plazo en base al tipo de plan ofrecido por la compañía para sus consejeros.

Tipo de plan

GRÁFICO 5



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

Indemnizaciones

En el momento de finalizar la relación contractual entre la compañía y los consejeros, existen ciertas cláusulas o pactos que garantizan el pago adicional de determinadas indemnizaciones. Un total de 24 compañías del Ibex describen en sus IARC algún tipo de cláusula indemnizatoria para los consejeros ejecutivos. Estas cláusulas afectan a un total de 34 consejeros.

Consideración de la gestión del riesgo en las políticas sobre remuneraciones

En cuanto a las medidas previstas para garantizar que se tenga en cuenta una adecuada gestión del riesgo en las decisiones retributivas, la mayor parte de las acciones emprendidas por las empresas del Ibex se centran en el cálculo y abono de la retribución variable anual. En este sentido, destacan las medidas cuyos objetivos promueven la sostenibilidad de los resultados.

Si se tiene en cuenta la información presentada en todas las secciones del IARC, y no únicamente la que hace referencia expresa a estas medidas, más de un 70% de las sociedades mencionan alguna iniciativa adoptada para incorporar la gestión del riesgo.

Respecto a las medidas de gobernanza relacionadas con las retribuciones, el 23% de las compañías incluyen en sus IARC la potestad del consejo de modular, reducir o anular la retribución variable.

Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2013

Resultado de la votación consultiva sobre el informe del ejercicio anterior

Casi la mitad de las sociedades han recibido más de un 95% de los votos en las votaciones no vinculantes en la junta general para aprobar los IARC. En el resto de los casos, ninguna ha conseguido votos inferiores al 70%.

Cambios previstos para ejercicios futuros (2015 y siguientes)

Un total de cuatro compañías (11% del Ibex) han indicado en sus IARC que la política retributiva se modificará en los próximos ejercicios. De estas cuatro compañías, una¹⁵ modificará al alza los importes de los componentes fijos, mientras que las otras tres¹⁶ tienen la intención de incluir retribuciones variables, retribuciones en acciones o planes de previsión social a largo plazo.

El principal papel asumido por la comisión de nombramientos y retribuciones en los procesos de modificación de las políticas retributivas es la revisión periódica de la propia política para su adaptación a la situación de la sociedad y del mercado.

Para apoyar a la comisión de nombramientos y retribuciones en la definición de la política retributiva es habitual incluir a otros órganos de la sociedad como el presidente del consejo de administración y la dirección de recursos humanos. Además de

15 Mediaset

16 Gamesa, Enagás y Acciona

la participación de los órganos internos, la práctica más frecuente es obtener asesoramiento de una empresa consultora especialista en recursos humanos y retribución a los empleados.

Con la finalidad de reducir futuros riesgos, las compañías del Ibex plantean incluir nuevas medidas en relación con sus políticas retributivas entre las que destacan las tendentes a garantizar que las políticas atienden los resultados a largo plazo y a evitar los conflictos de intereses.

Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad

El 3% de las compañías incluyen en su IARC una explicación que compara la evolución de las retribuciones totales con la cotización de la acción relativa a un índice bursátil o con el retorno total para el accionista. El 14% compara la evolución de las remuneraciones con el beneficio neto atribuido a la sociedad y el 3% utiliza otras medidas de rendimiento de la sociedad.

Seguimiento del modelo unificado IARC

En términos generales, el nivel de seguimiento de los distintos apartados del nuevo modelo unificado de IARC ha sido desigual en este primer ejercicio. Si bien el desglose individualizado de las retribuciones (sección D) se ha completado de forma rigurosa por parte de todas las sociedades del Ibex, la información descriptiva de los principios, sistemas retributivos y toma de decisiones es heterogénea. Al ser el primer año en el que las sociedades elaboran su IARC de acuerdo con el modelo establecido por la CNMV, en el proceso de revisión de los informes correspondientes al ejercicio 2013 se han detectado algunas incidencias, siendo las más relevantes las siguientes:

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

Anexo

ANEXO ESTADÍSTICO POR SOCIEDADES

CUADRO 1

Retribución Total	Sueldo	Remuneración Fija	Dietas	Retribución Variable a corto plazo	Retribución Variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe Acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a Planes de Pensiones	Importe de los Fondos de Acumulados
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.											
Retribución total	1.500	2.303	51	477	0	0	0	81	667	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	750	443	26	239	0	0	0	0	334	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	93	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACCIONA, S.A.											
Retribución total	1.500	884	0	3.990	0	613	0	29	190	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	750	68	0	1.995	0	0	0	15	95	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	68	0	0	0	53	0	0	0	0	0
ACERINOX, S.A.											
Retribución total	386	948	400	216	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	386	61	71	216	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	66	25	0	0	0	0	0	0	0	0
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.											
Retribución total	3.961	0	2.401	3.229	777	424	0	1	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	990	0	175	807	194	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	0	131	0	0	33	0	0	0	0	0
AMADEUS IT HOLDING, S.A.											
Retribución total	0	1.046	0	0	0	254	0	3	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	96	0	0	0	23	0	0	0	0	0
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.											
Retribución total	4.183	1.473	0	2.679	0	2.254	0	822	3.234	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.857	0	0	1.292	0	0	0	18	1.292	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	129	0	0	0	195	0	70	0	0	0
BANCO DE SABADELL, S.A.											
Retribución total	2.770	1.587	0	2.388	0	252	0	491	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	923	133	0	796	0	0	0	150	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	103	0	0	0	22	0	4	0	0	0
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.											
Retribución total	2.619	0	0	200	0	0	0	0	278	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	910	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BANCO SANTANDER, S.A.											
Retribución total	8.880	2.151	1.506	4.956	0	1.570	0	1.682	4.956	0	0

ANEXO ESTADÍSTICO POR SOCIEDADES

CUADRO 1

Retribución Total	Sueldo	Remuneración Fija	Dietas	Retribución Variable a corto plazo	Retribución Variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe Acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a Planes de Pensiones	Importe de los Fondos Acumulados
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.529	79	89	991	0	125	0	161	991	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	163	95	0	0	87	0	31	0	0	0
BANKIA, S.A											
Retribución total	961	800	36	0	0	0	0	3	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	481	0	18	0	0	0	0	2	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BANKINTER, S.A.											
Retribución total	1.007	1.317	783	350	0	0	0	16	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	504	87	88	175	0	0	0	3	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	155	78	0	0	0	0	1	0	0	0
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, S.A.											
Retribución total	961	330	283	576	0	219	0	0	510	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	481	15	57	288	0	36	0	0	255	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	27	14	0	0	12	0	0	0	0	0
CAIXABANK, S.A.											
Retribución total	1.786	2.819	0	659	0	351	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.786	171	0	659	0	27	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	151	0	0	0	16	0	0	0	0	0
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.											
Retribución total	456	605	0	392	0	110	0	6	382	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	456	58	0	392	0	0	0	6	25	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	61	0	0	0	12	0	0	40	0	0
EBRO FOODS, S.A.											
Retribución total	690	1.636	312	707	271	929	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	690	241	51	707	271	146	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	126	23	0	0	72	0	0	0	0	0
ENAGAS, S.A.											
Retribución total	0	1.622	674	628	0	10	0	77	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	0	652	42	314	0	0	0	39	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	25	49	0	0	1	0	0	0	0	0
FERROVIAL, S.A.											
Retribución total	2.145	420	599	3.917	0	38	0	770	4.907	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.073	35	65	1.959	0	0	0	83	1.935	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	35	47	0	0	4	0	61	104	0	0

ANEXO ESTADÍSTICO POR SOCIEDADES

CUADRO 1

Retribución Total	Sueldo	Remuneración Fija	Dietas	Retribución Variable a corto plazo	Retribución Variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe Acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a Planes de Pensiones	Importe de los Fondos Acumulados
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.											
Retribución total	2.945	0	913	0	0	0	0	6	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	445	0	32	0	0	0	0	2	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	0	51	0	0	0	0	0	0	0	0
GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A.											
Retribución total	805	922	508	221	0	0	0	165	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	403	30	13	111	0	0	0	18	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	115	65	0	0	0	0	17	0	0	0
GAS NATURAL SDG, S.A.											
Retribución total	550	3.075	0	1.109	838	1.515	0	11	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	275	585	0	555	419	339	0	3	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	127	0	0	0	56	0	0	0	0	0
GRIFOLS, S.A.											
Retribución total	0	2.849	0	1.555	0	0	0	728	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	0	716	0	518	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	75	0	0	0	0	0	91	0	0	0
IBERDROLA, S.A.											
Retribución total	3.250	2.797	938	4.091	0	1.587	762	144	1.279	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.625	366	105	2.046	0	44	0	54	640	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	165	62	0	0	133	0	3	0	0	0
INDRA SISTEMAS, S.A.											
Retribución total	1.450	1.434	0	1.160	1.233	676	0	74	727	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	725	125	0	580	617	23	0	37	364	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	100	0	0	0	53	0	0	0	0	0
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.											
Retribución total	3.250	980	0	3.000	0	600	0	180	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	3.250	100	0	3.000	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	110	0	0	0	75	0	23	0	0	0
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.											
Retribución total	2.422	1.861	0	1.230	0	55	1.642	847	492	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	870	0	0	581	0	0	0	240	246	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	194	0	0	0	5	0	22	0	0	0
JAZZTEL, PLC.											

ANEXO ESTADÍSTICO POR SOCIEDADES

CUADRO 1

Retribución Total	Sueldo	Remuneración Fija	Dietas	Retribución Variable a corto plazo	Retribución Variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe Acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a Planes de Pensiones	Importe de los Fondos Acumulados
Retribución total	351	738	14	201	0	0	0	0	2.622	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	176	99	7	101	0	0	0	0	978	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	77	0	0	0	0	0	0	95	0	0
MAPFRE, S.A.											
Retribución total	2.321	1.750	1.037	2.392	0	0	0	346	0	728	3.442
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	399	0	66	417	0	0	0	12	0	80	460
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	121	47	0	0	0	0	20	0	0	0
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN, S.A.											
Retribución total	2.161	900	588	1.559	0	0	0	751	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	720	60	29	431	0	0	0	39	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	60	42	22	0	0	0	53	0	0	0
OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.											
Retribución total	762	0	750	494	0	0	0	1.215	24	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	408	0	9	494	0	0	0	597	12	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	0	73	0	0	0	0	0	0	0	0
RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.											
Retribución total	400	539	539	718	0	168	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	400	49	49	228	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	49	49	49	0	16	0	0	0	0	0
REPSOL, S.A.											
Retribución total	3.351	3.162	0	738	1.843	2.289	0	510	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.676	380	0	369	922	177	0	255	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	177	0	0	0	137	0	0	0	0	0
SACYR, S.A.											
Retribución total	1.400	0	612	1.071	0	172	0	1	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.400	0	45	1.071	0	30	0	1	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	0	45	0	0	11	0	0	0	0	0
TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.											
Retribución total	771	660	216	350	250	283	0	150	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	386	55	18	175	125	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	55	18	0	0	28	0	14	0	0	0
TELEFÓNICA, S.A.											
Retribución total	6.705	2.683	222	8.855	0	1.135	0	1.743	0	143	416
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	1.676	70	0	2.214	0	20	0	145	0	36	38
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	172	16	0	0	75	0	83	0	0	19

ANEXO ESTADÍSTICO POR SOCIEDADES

CUADRO 1

Retribución Total	Sueldo	Remuneración Fija	Dietas	Retribución Variable a corto plazo	Retribución Variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe Acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a Planes de Pensiones	Importe de los Fondos Acumulados
VISCOFAN, S.A.											
Retribución total	350	1.315	250	116	0	364	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros Ejecutivos	350	314	0	116	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución Consejeros no Ejecutivos	0	125	31	0	0	46	0	0	0	0	0